



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCÍ
NÁSTROJŮ FINANČNÍ ANALÝZY**

EVALUATION OF BUSINESS PERFORMANCE BY MEANS OF FINANCIAL ANALYSIS TOOLS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Sobotková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Nikola Sobotková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je za pomoci nástrojů finanční analýzy zhodnotit výkonnost podniku Budějovický Budvar, n.p. a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace podniku.

Základní literární prameny:

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KERŠOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti vybraného podniku Budějovický Budvar, n.p. pomocí nástrojů finanční analýzy za období 2015–2019. Celá práce je dělena do čtyř částí. V první části je uveden hlavní cíl práce a metodika, dle které bude cílů dosaženo. V druhé je popsán teoretický základ práce. Následující část se zabývá již vybraným podnikem, v němž jsou následně aplikovány vybrané metody, a reflektuje výsledné hodnocení podniku. Závěrečná část komentuje návrhy na zlepšení dané situace podniku.

Klíčová slova

finanční analýza, metody finanční analýzy, ukazatelé finanční analýzy, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cashflow, likvidita, rentabilita, strategická analýza, PESTLE analýza, SWOT analýza, hodnocení finanční situace

Abstract

The bachelor thesis is focused on evaluating the performance of the selected company Budweiser Budvar using financial analysis tools for the period from 2015-2019. The whole work is divided into four parts. The first part contains the main objective of the work and the methodology according to which the objectives will be achieved. The second part describes the theoretical basis of the work. The following part deals with the already selected enterprise in which the selected methods are applied and reflects the final evaluation of the company. The final part comments on suggestions for improving the company's situation.

Key words

financial analysis, methods of financial analysis, indicators of financial analysis, balance sheet, profit and loss account, cash flow statement, liquidity, profitability, strategic analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis, evaluation of financial situation

Bibliografická citace

SOBOTKOVÁ, Nikola. *Hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021- 05- 16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135280>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Roman Ptáček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Romanovi Ptáčkovi, Ph.D. za jeho odborné rady a připomínky, které mi velmi pomohly ke zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych chtěla moc poděkovat paní Markétě Ježkové, která působí jako PR manažerka podniku, jež semnou po celou dobu zpracování mé práce komunikovala a paní Mgr. Heleně Votřelové, ředitelce právního útvaru Budějovického Budvaru, n.p., která mi dala svolení zpracovávat v mé práci právě tento podnik.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1. Strategická analýza	14
2.1.1. PESTLE analýza	14
2.1.2. Porterova analýza pěti sil	15
2.1.3. Model 7S firmy McKinsey	16
2.2. Finanční analýza	17
2.2.1. Uživatelé finanční analýzy.....	18
2.2.2. Zdroje informací	19
2.2.3. Metody finanční analýzy	23
2.2.4. Analýza absolutních ukazatelů	24
2.2.5. Analýza rozdílových ukazatelů.....	25
2.2.6. Analýza poměrových ukazatelů.....	28
2.3. Analýza soustav ukazatelů.....	39
2.3.1. Pyramidové soustavy	39
2.3.2. Bonitní modely	40
2.3.3. Bankrotní ukazatel	44
2.4. SWOT analýza.....	46
3. PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU	47
3.1. Představení podniku.....	47
3.1.1. Historie podniku	48
3.1.2. Organizační struktura společnosti.....	49
3.1.3. Zaměstnanecká politika podniku	50
3.1.4. Výrobní program společnosti.....	51
3.1.5. Postavení na trhu.....	52
3.2. Strategická analýza	53
3.2.1. PESTLE analýza	54

3.2.2. Porterova analýza pěti sil	62
3.2.3. Model 7S firmy McKinsey	66
3.2.4. Shrnutí strategické analýzy	68
4. APLIKACE VYBRANÝCH METOD FINANČNÍ ANALÝZY	69
4.1. Analýza absolutních ukazatelů	69
4.1.1. Horizontální a vertikální analýza aktiv	69
4.1.2. Horizontální a vertikální analýza pasiv	76
4.1.3. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	80
4.1.4. Horizontální analýza zisku.....	83
4.1.5. Horizontální analýza cash flow.....	85
4.1.6. Horizontální analýza přidané hodnoty	87
4.2. Analýza rozdílových ukazatelů.....	90
4.2.1. Čistý pracovní kapitál	91
4.2.2. Čistý peněžní majetek	91
4.3. Analýza poměrových ukazatelů.....	92
4.3.1. Ukazatelé likvidity	93
4.3.2. Ukazatelé zadluženosti	95
4.3.3. Ukazatele aktivity	97
4.3.4. Ukazatelé rentability	100
4.3.5. Provozní ukazatelé	101
4.3.6. Ukazatele na bázi CF	103
4.4. Analýza soustav ukazatelů.....	103
4.4.1. Du Pont rozklad	104
4.4.2. Index bonity	105
4.4.3. Kralickův Quicktest	107
4.4.4. Altmanův index finančního zdraví	108
4.4.5. Index bankrotu	110
5. SOUHRNÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU	112
5.1. SWOT analýza.....	112
5.1.1. Silné stránky	113

5.1.2. Slabé stránky	113
5.1.3. Příležitosti	114
5.1.4. Hrozby	115
5.2. Celkové zhodnocení situace podniku	115
6. VLASTNÍ NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU.....	119
6.1. Nízký podíl cizích zdrojů a s tím dalších spojených aspektů	119
6.2. Příliš vysoká likvidita	121
6.3. Vysoká doba obratu pohledávek.....	121
6.3.1. Prověření odběratele	122
6.3.2. Skonto	122
6.3.3. Úrok z prodlení	123
6.3.4. Faktoring	124
6.4. Shrnutí doporučení.....	126
ZÁVĚR	127
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	129
SEZNAM UVEDENÝCH VZORCŮ	136
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	138
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	141
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	142
SEZNAM PŘÍLOH.....	143

ÚVOD

Cílem hodnocení výkonnosti podniku je změřit ekonomické skutečnosti ve formě ukazatelů, následně tyto ukazatele a jejich vývoj analyzovat. Ukazatele lze rozřadit na tři skupiny, a to na klasický přístup pomocí finanční analýzy, moderní přístup pomocí ekonomické přidané hodnoty a následně komplexní přístup. Cílem této bakalářské práce je hodnotit výkonnost podniku právě pomocí nástrojů finanční analýzy. Finanční analýza je důležitou součástí každého podniku, jelikož poskytuje cenné informace o finanční situaci podniku i jeho hospodaření. Jejím hlavním smyslem je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku, neboť každé rozhodování o finančních prostředcích musí být podloženo právě finanční analýzou. Díky kvalitní analýze, lze předejít finančním hrozbám podniku a určit, zda je finančně zdravý, či nikoliv.

Vybraným podnikem pro tuto bakalářskou práci byl zvolen Budějovický Budvar n.p., který se zabývá výrobou a prodejem piva. Analýza bude prováděna v rozmezí posledních dostupných let 2015 až 2019. Práce byla zpracovávána od druhé poloviny roku 2020, tudíž rok 2020 ještě nebyl ukončen a nemohl být v práci zahrnut. Ani v současné době ještě není dostupná výroční zpráva pro daný rok 2020, jelikož tyto informace podnik většinou uvádí až ve třetím čtvrtletí následujícího roku.

Práce je rozdělena do čtyř částí. První část obsahuje hlavní cíl práce a metodiku, dle které bude cílů dosaženo. V druhé části se nachází teoretické pozadí týkající se strategické analýzy, finanční analýzy, analýzy soustav ukazatelů a na závěr SWOT analýzy, kterými se práce zabývá. Třetí část práce neboli analýza současné situace je nejrozsáhlejší. Je dělena na tři kapitoly, a to na představení vybraného podniku, kde jsou uvedeny základní informace o podniku a zároveň specifikace podniku pomocí strategické analýzy. Následuje již provedená kompletní finanční analýza. Zdroje pro výpočty jednotlivých ukazatelů jsou zde čerpány především z výročních zpráv podniku. Kromě základních ukazatelů ve finanční analýze je uvedena analýza soustav ukazatelů, v rámci pyramidové soustavy, bonitních a bankrotních modelů. A závěrem poslední kapitola reflektuje souhrnné hodnocení podniku z provedené celkové analýzy podniku včetně provedené SWOT analýzy. Poslední čtvrtá část komentuje návrhy na zlepšení dané situace podniku.

1. CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit výkonnost podniku Budějovický Budvar, n.p. za pomoci nástrojů finanční analýzy na základě poskytnutých účetních výkazů za období roku 2015 až roku 2019 a navrhnout opatření ke zlepšení situace podniku. Práce zahrnuje strategickou analýzu, základní ukazatele finanční analýzy, dále pyramidovou soustavu ukazatelů, bonitními i bankrotními modely. Závěrem je uvedeno také shrnutí pomoci SWOT analýzy.

V následující části práce je nezbytné seznámit se s teoretickými poznatky, především v oblasti jednotlivých ukazatelů, dle kterých bude posuzována finanční situace podniku. Jako první bude vytvořeno teoretické pozadí pro strategickou analýzu. V této analýze se práce bude věnovat PESTLE analýze, Porterovým modelem pěti sil a 7S McKinsey modelem. V rámci finanční analýzy budou podrobně rozebrány ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. Poměrová analýza je základním nástrojem finanční analýzy a jako nejdůležitější ukazatele můžeme považovat ukazatele rentability, likvidity či zadluženosti. Z hlediska analýzy soustav ukazatelů bude proveden Du Pont rozklad, jenž patří mezi pyramidové soustavy, v rámci bonitních modelů budou uvedeny Indikátor bonity a Kralický Quicktest, mezi bankrotní modely budou zařazeny Altmanův index finančního zdraví a Index bankrotu. Důležitou část práce bude tvořit také teoretické pozadí SWOT analýzy, která je shrnutím analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku v rámci strategické analýzy a provedené finanční analýzy.

Na úvod je nutné podotknout, že další neboli třetí část této práce nazvaná analýza současné situace podniku je poněkud rozsáhlá. Z tohoto důvodu bylo tuto část nutno rozdělit do tří následujících kapitol. Začátek praktické části neboli první kapitola bude věnována seznámení se s vybraným podnikem, jeho základními informacemi, stručnou historií, organizační strukturou, zaměstnaneckou politikou či postavením na trhu a současně jeho specifikováním pomocí strategické analýzy. Následná, druhá kapitola se již bude věnovat aplikaci vybraných metod finanční analýzy. Výsledné hodnoty u vybraných poměrových ukazatelů budou porovnány s oborovým průměrem a pro lepší vypovídající schopnost také s největším konkurentem. Díky určení hodnot jednotlivých ukazatelů, lze dále zpracovat analýzu soustav ukazatelů. Třetí závěrečná kapitola této praktické části bude obsahovat již zmíněnou SWOT analýzu, která je shrnutím všech

předešlých zjištěných skutečností. Pro komplexní výsledek situace podniku bude poté souhrnně ohodnocena celková finanční situace podniku.

V poslední části bakalářské práce budou navrženy opatření ke zlepšení dané situace podniku.

Podkladem pro výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy poslouží účetní výkazy podniku za vybrané období 2015-2019, které budou uvedeny v přílohách. Konkrétně se jedná o rozvahu, výkaz zisků a ztrát, v některých případech i výkaz cash-flow. Výkazy jsou veřejně dostupné, pro doplnění informací poslouží výroční zprávy podniku, webové stránky podniku a konzultace s marketingovým oddělením podniku Budějovický Budvar n.p.

V práci je využit harvardský styl citování.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou popsány základní teoretické pojmy analýz, které budou použity následně v praktické části k hodnocení výkonnosti podniku. Uveden bude nejprve pojem strategické a finanční analýzy, dále pak definice vybraných ukazatelů finanční analýzy společně se vzorci a obecným hodnocením. Připojen bude popis pyramidové soustavy Du Pont rozkladu, vybraných bonitních a bankrotních modelů užitých v této práci. Závěrem této části bude uvedena definice a postup SWOT analýzy navazující na celkovou předcházející provedenou analýzu.

2.1. Strategická analýza

Strategická analýza se taktéž označuje jako hodnocení prostředí a pro toto hodnocení lze využít různých metod. Má za cíl identifikovat, analyzovat a hodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Analýzu můžeme rozdělit na dva úseky, a to na analýzu vnějšího a vnitřního okolí. (Kaňovská, 2021).

2.1.1. PESTLE analýza

PESTLE analýza se používá k určení analýzy vnějšího makrookolí a jeho faktorů, které mohou představovat jak hrozby, tak příležitosti. Jedná se o tyto vnější faktory:

- politické
- ekonomické
- sociální
- technologické
- legislativní
- ekologické

Politické – zde nalezneme například hodnocení politické stability, politický postoj nebo politický vliv různých skupin.

Ekonomické – zde jsou zakotveny míra inflace, úroková míra nebo výše hrubého domácího produktu, či daňové faktory, jako například výše daňové sazby.

Sociální – sem patří demografické faktory, včetně počtu obyvatel, věku populace, nebo sociálně-kulturní aspekty, včetně životního úrovně.

Technologické – zde nalezneme oblast výzkumu a vývoje, morální zaostání nebo nové technologie.

Legislativní – jde například o existenci a použití zákonných norem.

Ekologické – sem zařadíme přírodní a klimatické vlivy či životní prostředí. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s.180-181).

2.1.2. Porterova analýza pěti sil

Jako zástupce analýzy vnějšího mikrookolí byla vybrána Porterova analýza pěti sil. Porter říká, že by podnik měl dříve, než vstoupí na trh, analyzovat pět základních činitelů, mezi nimiž jsou:

- rivalita
- konkurence
- substituce
- dodavatelé
- zákazníci

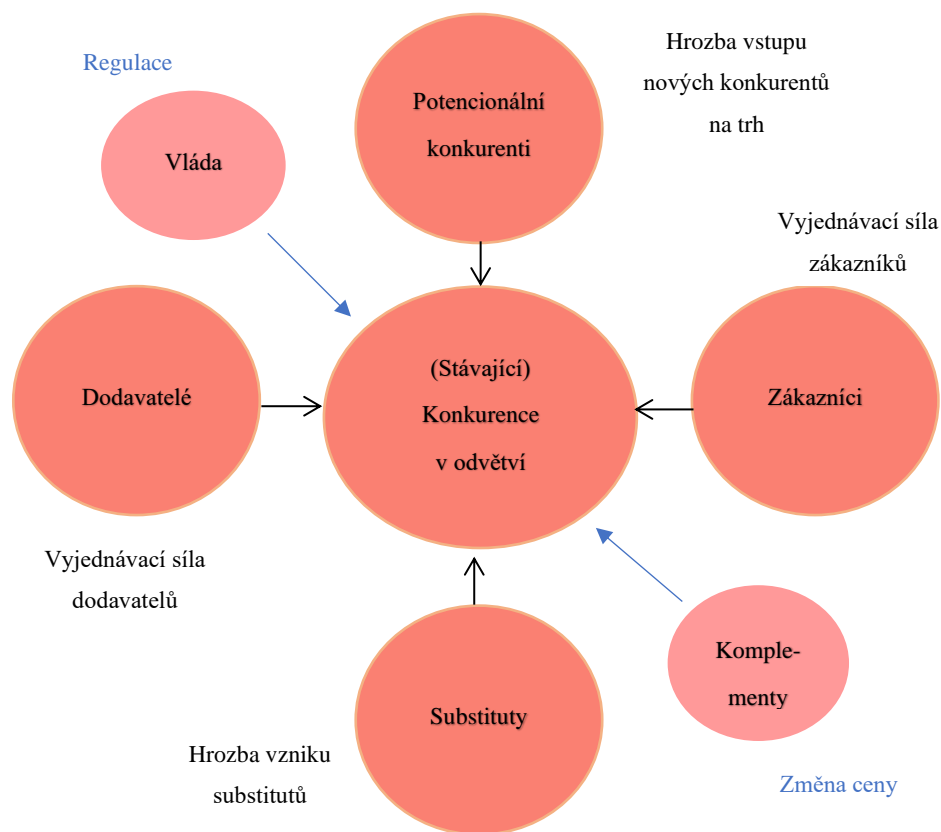
Hrozba silné rivality – vzniká, pokud zde působí velké množství silných konkurentů. Rivalita roste díky stagnaci odvětví, nebo klesá díky většímu podílu na trhu, než mají konkurenti.

Hrozba vstupu nových konkurentů – závisí na vstupních a výstupních bariérách.

Hrozba substituce výrobků – substitutem je myšlen podobný výrobek ke stejnému účelu.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – preferencí zákazníka je snížit cenu, požaduje však kvalitu a kvantitu, z tohoto stanoviska klesá zisk výrobce.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů – síla dodavatelů poroste, pokud nabízejí jedinečný výrobek na trhu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 191-193).



Obrázek č. 1: Porterův model

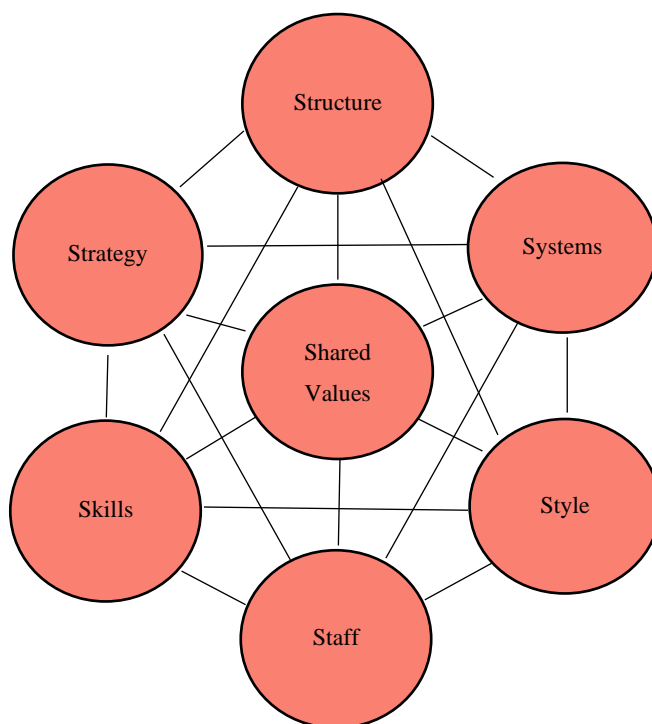
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kaňovská, 2021).

2.1.3. Model 7S firmy McKinsey

Ke strategické analýze vnitřního prostředí bude provedena analýza pomocí modelu 7S firmy McKinsey. Model je nazýván dle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině na písmenko S:

- strategie
- struktura
- systémy řízení
- styl manažerské práce
- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty

A právě soulad těchto faktorů zajišťuje úspěch podniku. (Hanzelková, Keršovský, Marthauser, Valsa, 2013, s. 115).



Obrázek č. 2: Model 7S McKinsey

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Hanzelková, Keršovský, Marthauser, Valsa, 2013).

2.2. Finanční analýza

Finanční analýza je definována mnoha způsoby, zde jsou uvedeny některé z nich.

„Finanční analýza podniku je pojímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při kterém se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj.“ (Sedláček, 2011, s. 3).

Finanční analýza napomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, či je schopen splácet své závazky a mnoho dalších skutečností. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 17).

„V zásadě nejvýstižnější definice je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“

Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (Růčková, 2019, s. 9).

„Hlavním zdrojem pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka.“ (Vochozka, 2020, s. 34).

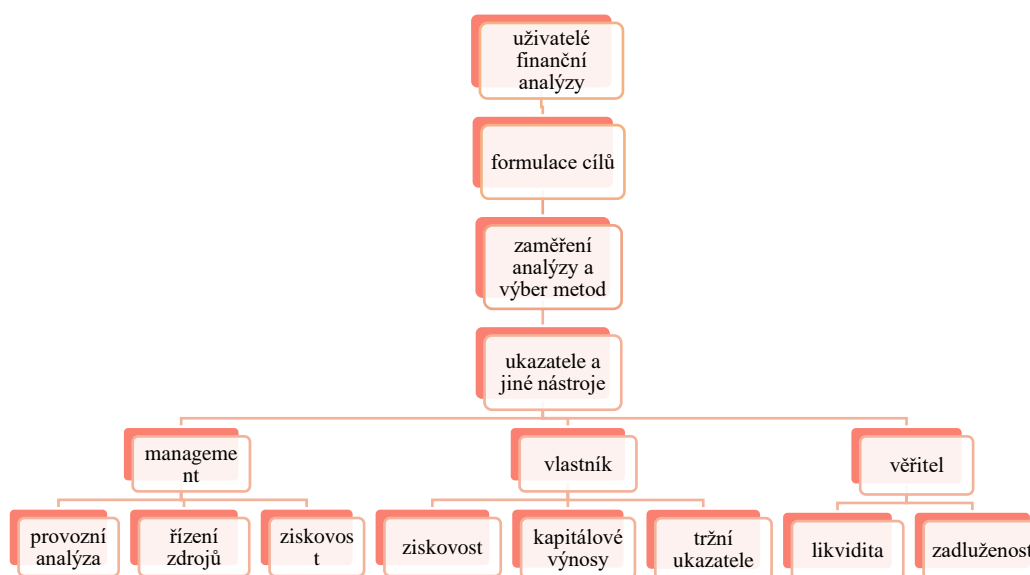
Finanční ukazatele jsou základním nástrojem jednoduché finanční analýzy, neboť přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím firmy. Finanční analýza má však svůj vliv také na firmu jako celek, jelikož je například součástí marketingové SWOT analýzy. (Růčková, 2019, s. 11).

2.2.1. Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza neslouží výhradně pro vedení dané společnosti, z jejich výsledků mají užitek i ostatní uživatelé, kteří mají na firmu nějakou vazbu. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 17).

Uživatelů finanční analýzy je tedy velké množství, dělí se na interní a externí. Mezi tyto uživatele se řadí například:

- investoři
- manažeři podniku
- banky a jiní věřitelé
- obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé)
- konkurenti
- státní orgány
- burzovní makléři
- odborové svazy
- zaměstnanci (Bartoš, 2020)



Obrázek č. 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2019, s. 12).

2.2.2. Zdroje informací

Informační zdroje lze rozdělit na interní a externí.

- Interní informace nejsou všechny veřejně dostupné, jako například vnitřní směrnice podniku, statistiky, informace z oblasti mezd nebo vnitropodnikové účetnictví. Pokud tedy provede finanční analýzu někdo z interních zaměstnanců firmy, budou výsledky přesnější.
- Externí informace pochází z okolního prostředí, souvisí tedy i se zahraničním okolím. Řadí se sem mezinárodní analýzy, odvětvové analýzy ale i konkurence, postavení na trhu či kvalita řízení podniku. (Růčková, 2019, s.19).

Kvalita informací podmiňuje úspěšnost finanční analýzy a do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Měly by být kvalitní a zároveň komplexní. Základní data jsou nejčastěji čerpána stále z účetních výkazů. (Růčková, 2019, s. 21).

Máme tedy tři základní zdroje dat:

- účetní data podniku čerpána z účetních výkazů a výročních zpráv podniku
- ostatní interní data o podniku, jejichž zdrojem jsou podnikové statistiky, vnitřní organizační směrnice a prognózy

- externí data z ekonomického prostředí podniku (například státní statistiky, statistiky ministerstev, zprávy z odborného tisku nebo například internet. (Bartoš, 2020).

Účetní výkazy vypracovává firma při účetní závěrce. (Vochozka, 2020, s. 34).

2.2.2.1. Rozvaha

„Rozvaha je písemným přehledem majetku a zdrojů podniku k určitému dni. Rozvaha zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku. Aktiva jsou majetkem, kterým podnik disponuje, a pasiva jsou zdrojem kapitálu, ze kterého byly jednotlivé majetkové položky pořízeny. Základním vztahem v rozvaze je princip bilanční rovnosti.“ (Vochozka, 2020, s.34).

Tabulka č. 1: Základní struktura rozvahy

Rozvaha k 31.12.20XX	
Aktiva (majetková struktura)	Pasiva (finanční struktura)
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva	Cizí kapitál
Ostatní aktiva	Ostatní pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2019, s.25).

Popis tabulky základní struktury rozvahy je uvedena v příloze č. 1.

2.2.2.2. Výkaz zisku a ztráty

„Výkaz zisku a ztráty informuje o dosaženém hospodářském výsledku. Zachycuje vztah mezi výnosy dosaženými za určité období a náklady souvisejícími s jejich vytvořením. Výnosy jsou peníze, které podnik získal z veškerých činností za dané účetní období, bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. Oproti tomu náklady představují peněžní částky, které podnik v daném účetním období funkčně vynaložil na získání výnosů. K jejich skutečnému vynaložení nemusí dojít právě v daném účetním období.“ (Vochozka, 2020, s. 37).

Výkaz zisku a ztráty slouží ke zjištění výsledku hospodaření podniku za určité časové období. Další význam má tento výkaz při hodnocení ziskovosti podniku, jelikož poskytuje informace o vývoji zisku, jeho rentabilitě či návratnosti vloženého kapitálu. (Sedláček, 2011, str. 45).

Výnosy i náklady ve výkazu zisku a ztrát dělíme na položky z provozní, finanční a z mimořádné činnosti. (Bartoš, 2020)

2.2.2.3. Příloha k účetní závěrce

Příloha je důležitá součást účetních výkazů. Nachází se v ní různé dodatečné informace týkající se rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

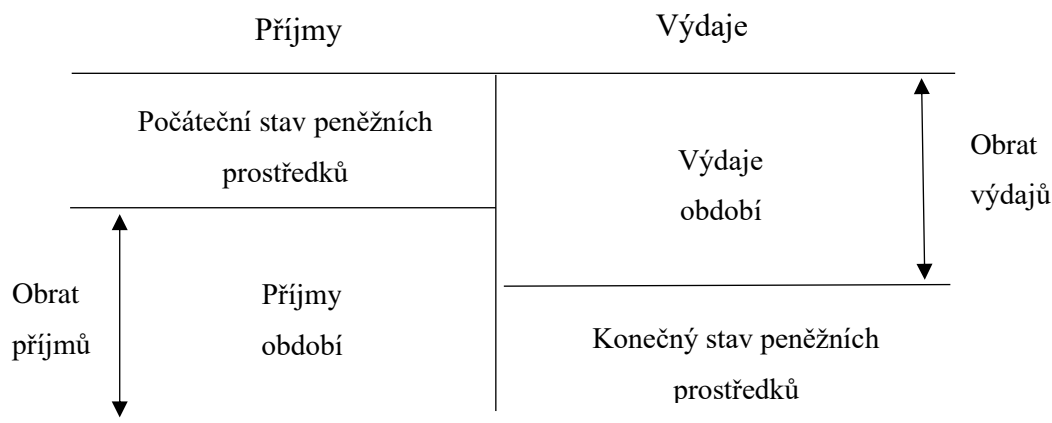
V příloze najdeme například tyto informace:

- informace o použitých obecných účetních zásadách
- informace o použitém oceňování v podniku
- závazky a podmíněné závazky, které nejsou v rozvaze
- průměrný přepočtený počet zaměstnanců
- výši a povahu položek nákladů a výnosů (Bartoš, 2020).

2.2.2.4. Výkaz cash flow

Výkaz cash flow neboli přehled o finančních tocích je účetní výkaz srovnávací bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků s jejich užitím za určité období, slouží tedy k posouzení skutečné finanční situace. Dozvídáme se z něj tedy, kolik peněžních prostředků podnik získal prodejem výrobků, či k jakým účelům byly využity. Nicméně tento výkaz také dokládá fakt, že zisk a peněžní prostředky nejsou jedno a totéž. (Růčková, 2019, s. 35).

Výkaz cash flow se sestavuje přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá ve vykazování vhodně zvolených a uspořádaných skupin peněžních příjmů a výdajů. Nepřímá metoda spočívá v modifikaci výsledku hospodaření o nepeněžní transakce, neuhrazené náklady a výnosy, příjmy a výdaje spojené s finanční a investiční činností. Ve výkazu cash flow se taktéž rozlišují právě peněžní toky z provozní, investiční nebo finanční činnosti. (Bartoš, 2020)



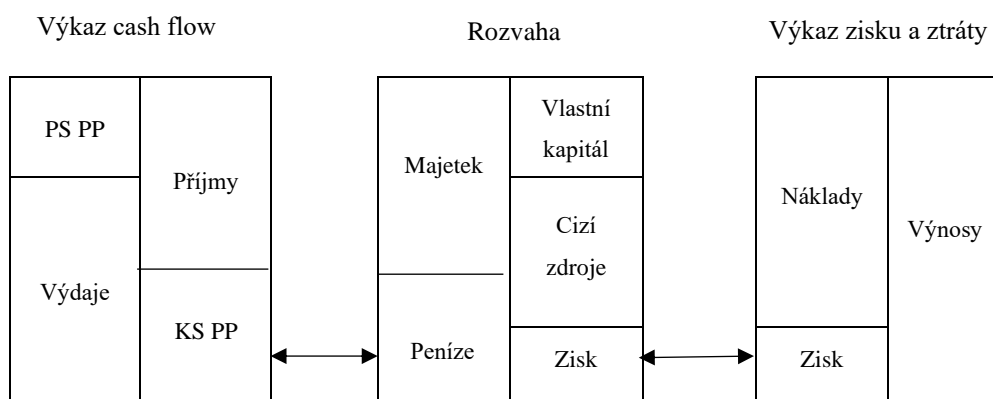
Obrázek č. 4: Základní struktura přehledu cash flow

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bartoš, 2020).

2.2.2.5. Vztahy mezi jednotlivými výkazy

Jednotlivé účetní výkazy utváří vnitřně propojenou soustavu. Hlavní místo zaujímá rozvaha, jelikož ostatní výkazy jsou od ní odvozené a podrobně rozvíjí některé položky rozvahy.

- výkaz zisku a ztráty vypovídá podrobněji o tvorbě zisku či ztráty
- výkaz cash flow vypovídá podrobněji o položce finančního majetku (Růčková, 2019, s. 33).



Obrázek č. 5: Provázanost účetních výkazů

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bartoš, 2020).

2.2.3. Metody finanční analýzy

Základní členění klasické finanční analýzy:

- kvalitativní tzv. fundamentální analýza
- kvantitativní tzv. technická analýza (Sedláček, 2011, s. 7)

2.2.3.1. Fundamentální analýza podniku

Fundamentální analýza je založena na vzájemně rozsáhlých souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků i na jejich subjektivních odhadech. Východiskem této analýzy je obvykle identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jedná se zejména o analýzu vlivu:

- vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku
- právě probíhající fáze života podniku
- charakteru podnikových cílů

Tato analýza je převážně založena na verbálním hodnocení. Patří sem např. SWOT analýza, BCG matice nebo metoda kritických faktorů úspěšnosti. (Sedláček, 2011, s. 8).

Tato bakalářská práce se bude dále zabývat z tohoto demonstrativního výčtu oblastí fundamentální analýzy pouze SWOT analýzou.

2.2.3.2. Technická analýza podniku

Technická analýza používá matematické, statistické a další metody ke kvalitativnímu zpracování ekonomických dat s následným kvalitativním ekonomickým posouzením výsledků.

Postup analýzy zahrnuje obvykle následující etapy:

- charakteristika prostředí a zdrojů dat
- výběr metody a základní zpracování dat
- pokročilé zpracování dat
- návrhy na dosažení cílového stavu

Podle účelu, ke kterému analýza slouží, a podle dat, která používá, se rozlišuje:

- analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)

- analýza rozdílových ukazatelů
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů

Jak vyplývá z těchto metod a postupů analýzy, její použití a výsledné hodnocení se neobejde bez srovnání s dílčími závěry jiných postupů. (Sedláček, 2011, s. 9-10).

Nyní již budou rozebrány jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

2.2.4. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny zahrnuté v položkách účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Pod analýzu absolutních ukazatelů patří analýza trendu neboli horizontální analýza a procentní analýza položek neboli vertikální analýza. Tyto analýzy analyzují minulý vývoj finanční situace nejčastěji za období pěti až deseti let. (Bartoš, 2020)

V této práci bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv, dále horizontální analýza výkazu zisku a ztrát, samotného zisku, cash flow a přidané hodnoty.

2.2.4.1. Horizontální analýza

„Horizontální analýza představuje sledování trendů v rozvaze a výsledovce podniku. Jejím cílem je kvantifikovat změny jednotlivých účetních položek v čase (nejčastěji ve vztahu k určitému minulému účetnímu období), neboli zkoumat, jak se mění váha jednotlivých položek v celkovém kontextu. V důsledku toho bývá označována jako „analýza trendů“.

Horizontální analýza umožňuje porovnávat jak absolutní, tak i relativní ukazatele, přičemž její výstupy lze vyjádřit buď ve formě indexů či difference (rozdílu). To znamená, že v prvním uvedeném případě se jedná o zjišťování, „o kolik procent se jednotlivé položky změnilы proti minulému roku“ (tj. index), ve druhém případě pak „o kolik se změnilы v absolutních číslech“ (tj. difference).“ (Rejnuš, 2014, s. 270).

Vzorec:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec č. 1: Horizontální analýza-absolutní změna

Zdroj: (Bartoš, 2020).

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec č. 2: Horizontální analýza-procentní změna

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.2.4.2. Vertikální analýza

„Vertikální analýza představuje „procentní rozbor“ absolutních ukazatelů, a to jak stavových, tak tokových (intervalových). To znamená, že zjišťuje velikost procentních podílů jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech (jež informuje, do jakých aktiv společnost investovala svůj kapitál) a stejně tak i velikost procentních podílů jednotlivých položek na celkových pasivech (jež ukazují, z jakých zdrojů podnik svá aktiva financoval). A stejným způsobem počítají i procentní podíly jednotlivých položek výsledovky na celkových výnosech (tržbách).“ (Rejnuš, 2014, s. 269).

Tato analýza odráží, z kolika procent se každá položka ve výkaze podílí na celkové sumě. (Sedláček, 2011, s. 17).

Vzorec:

$$\text{vertikální analýza} = \frac{\text{položka } i}{\text{položka } n} * 100$$

Vzorec č. 3: Vertikální analýza

Zdroj: (Bartoš, 2020).

položka i = položka, u které zjišťujeme procentní podíl

položka n = hlavní rozvrhová základna

2.2.5. Analýza rozdílových ukazatelů

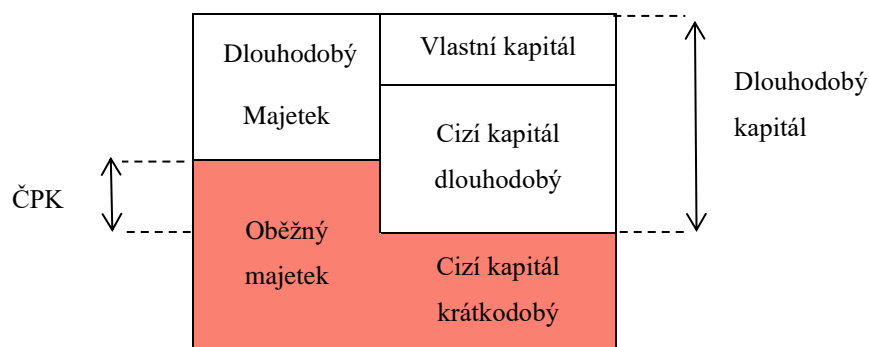
K analýze a řízení finanční situace podniku (zejména jeho likvidity) slouží rozdílové ukazatele označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako agregace

neboli shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem některých položek krátkodobých aktiv a pasiv. (Sedláček, 2011, s. 35).

2.2.5.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným ukazatelem. Představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Jedná se o relativně volný kapitál, který se využívá k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. (Sedláček, 2011, s. 35).

Existují dva způsoby výpočtu z pohledu manažerského a investorského. Manažerský způsob sleduje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy, tedy ty aktiva financována z dlouhodobých zdrojů. Investorský způsob sleduje část dlouhodobých pasiv, kterou je možno využít k úhradě oběžných aktiv. (Bartoš, 2020).



Obrázek č. 6: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s.86).

Výpočet dle manažerského způsobu:

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál-manažerský způsob

Zdroj: (Bartoš, 2020).

ČPK = čistý pracovní kapitál

OA = oběžná aktiva

Výpočet dle investorského způsobu:

$$\check{CPK} = \text{dlouhodobá } P - \text{dlouhodobá } A$$

Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál-investorský způsob

Zdroj: (Bartoš, 2020).

V této práci bude zpracován manažerský způsob.

2.2.5.2. Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky neboli peněžní finanční fond představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Používá se ke sledování okamžité likvidity. (Sedláček, 2011, s. 38)

V praktické části bakalářské práce tento ukazatel nebude uveden, jelikož jeho výpočet závisí na pohotových peněžních prostředcích a na okamžitě splatných závazcích, tudíž nelze vypočítat zpětně za předchozí řadu let.

2.2.5.3. Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek neboli také čistý peněžně pohledávkový finanční fond znamená kompromis mezi dvěma ukazateli, již jsou popsány výše. Hodnota oběžných aktiv se zde snižuje o zásoby, popřípadě i nelikvidní pohledávky. (Sedláček, 2011, s. 38-39).

Výpočet:

$$\check{CPM} = (OA - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé dluhy}$$

Vzorec č. 6: Čistý peněžní majetek

Zdroj: (Bartoš, 2020).

ČPM= čistý peněžní majetek

OA= oběžná aktiva

2.2.6. Analýza poměrových ukazatelů

„Tento druh analýzy využívá účelově vytvářených finančních poměrových ukazatelů, jež vznikají vzájemným vydělením vybraných účetních položek (neboli dvou, případně i více absolutních ukazatelů) získaných z finančních výkazů podniku. Přitom je důležité, aby se jednalo o ukazatele, jež vyhovují řešení konkrétní úlohy, resp. aby mezi nimi existovaly vhodné souvislosti.“ (Rejnuš, 2014, s. 270).

Tato analýza patří mezi nejčastěji užívané především z důvodu, že analýzy vychází převážně ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné. Má k nim tedy přístup i externí analytik. (Růčková, 2019, s. 53).

Pokud členíme poměrové ukazatele dle jednotlivých oblastí finančního hospodaření podniku, lze je rozdělit do následujících základních skupin:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele aktivity
- provozní ukazatele
- ukazatelé na bázi CF (Bartoš, 2020).

2.2.6.1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Likvidita je obecně souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Za další pojem, který na tuto kapitolu navazuje, můžeme označit solventnost. Solventnost je připravenost hradit své dluhy, když nastala jejich splatnost, a je tedy jednou ze základních podmínek existence podniku. Existuje vzájemná podmíněnost likvidity a solventnosti. Podmínkou solventnosti je právě likvidita.

Ukazatelé likvidity obecně poměřují vztah, čím je možno platit a co je nutno zaplatit. Nevýhodou ukazatele je, že hodnotí likviditu podle zůstatku finančního majetku, ale ta v daleko větší míře závisí na budoucím cash flow. (Sedláček, 2011, s. 66).

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně)

Ukazatel běžné likvidity lze definovat jako poměr oběžných aktiv podniku k jeho krátkodobým závazkům. Jeho hodnota udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v hotovost k danému okamžiku. Z čehož lze vyvodit, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím menší nebezpečí platební neschopnosti danému podniku hrozí. Všeobecně se u daného ukazatele doporučuje hodnota v rozmezí 1,5-2,5. (Rejnuš, 2014, s. 275).

Vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 7: Běžná likvidita

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Pohotová likvidita (neboli likvidita II. stupně)

Ukazatel pohotové likvidity označovaná též jako „rychlý test“ vylučuje proti ukazateli celkové likvidity z oběžných aktiv zásoby, jelikož právě zásoby jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv a jejich likvidace bývá značně ztrátová. Standardní hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 1,0-1,5. Vývoj tohoto ukazatele se doporučuje průběžně hlídat investorům. (Rejnuš, 2014, s. 276).

Vzorec:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 8: Pohotová likvidita

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně)

Tento ukazatel je také označován jako ukazatel peněžní likvidity. Okamžitá likvidita ukazuje pokrytí krátkodobých závazků podniku jeho krátkodobým finančním majetkem. Za krátkodobý finanční majetek se považují zejména disponibilní peněžní prostředky

nebo obchodovatelné cenné papíry. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí vyšším než 0,2. Doporučená hodnota je okolo 0,5. (Rejnuš, 2014, s. 176).

Vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Likvidita z cash-flow

Likvidita z CF udává schopnost společnosti splácet své závazky z peněžních toků. (Bartoš, 2020).

Vzorec:

$$\text{Likvidita z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 10: Likvidita z CF

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.2.6.2. Ukazatele rentability

„Ukazatelé rentability poměří zisk dosažený podnikáním a výši zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení“ (Sedláček, 2011, s. 56).

Ukazatele rentability jsou jak pro akcionáře i pro potenciální investory jedněmi z nejsledovanějších poměrových ukazatelů. Jelikož informují o efektu, jehož bylo dosaženo vloženým kapitálem. Jsou to ukazatele informující o schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. (Rejnuš, 2014, s. 271).

Nejprve je zapotřebí uvést ukazatele zisku, které se často v praxi i v těchto ukazatelích objevují:

- EAT – zisk po zdanění
- EBT – výsledek hospodaření před zdaněním
- EBIT – zisk před nákladovými úroky a zdaněním

Rentabilita vloženého kapitálu-ROI

„Rentabilita vloženého kapitálu patří k nejdůležitějším ukazatelům, jimiž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podnik, nezávisle na zdroji financování.“ (Sedláček, 2011, s. 56).

Vzorec:

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

Vzorec č. 11: Rentabilita vloženého kapitálu

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Ukazatel rentability celkových aktiv – ROA

„Ukazatel rentability celkových aktiv je všeobecně považován za klíčová ukazatel úspěšnosti podnikatelské činnosti firem a je tudíž pro investory nejsledovanějším ukazatelem této skupiny. Vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku, takže čím je jeho hodnota vyšší, tím se jeví hospodářská situace sledované firmy příznivěji.“ (Rejnuš, 2014, s. 272).

„Ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.“ (Sedláček, 2011, s. 57).

Vzorec:

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 12: Rentabilita celkových aktiv

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE

„Ukazatel rentability vlastního kapitálu udává, kolik peněžních jednotek čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku vloženou do podniku jeho vlastníky. Jeho velikost by neměla být nižší, než je výkonnost státních dluhopisů a zároveň by měla být vyšší, než je velikost ukazatele rentability celkových aktiv, (neboli $ROE > ROI$)“ Tento efekt se nazývá působení finanční páky. (Rejnuš, 2014, s. 273).

Pro investora je důležité, aby byl ukazatel vyšší než úroky, které by mohl získat z jiné formy investování. (Sedláček, 2011, s. 57).

Vzorec:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 13: Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Ukazatel rentability investovaného kapitálu – ROCE

Ukazatel rentability investovaného kapitálu udává, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním dosáhl podnik z jedné koruny investované od věřitele nebo akcionáře. (Vochozka, 2020, s. 42).

Vzorec:

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 14: Rentabilita investovaného kapitálu

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Ukazatel rentability tržeb – ROS

„Ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, mezi nimiž skutečná hodnota výrobků či služeb nemusí být vždy rozhodující. Hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy, nálady veřejnosti aj.“ (Sedláček, 2011, s. 59).

Vzorec:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 15: Rentabilita tržeb

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.2.6.3. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vypovídají o vztahu mezi cizími zdroji a vlastními zdroji použitými v podniku neboli o tom, z jakých zdrojů je podnik financován. Čím vyšší je míra zadluženosti, tím je pro podnik obtížnější a zároveň dražší získat další cizí kapitál a naopak. Vysoká zadluženost může ovlivňovat záporně likviditu podniku, ale i komplikovat jeho hospodářskou situaci. (Rejnuš, 2014, s. 273).

Celková zadluženost

„Ukazatel celkové zadluženosti udává poměr mezi celkovými závazky podniku a jeho celkovými aktivy neboli měří rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování cizí zdroje. Pokud se jeho hodnota nachází v rozmezí 0,3 – 0,5, lze zadluženost podniku považovat za průměrnou. Hodnoty v rozmezí 0,5 – 0,7 již signalizují vyšší stupeň zadluženosti, hodnoty vyšší než 0,7 jsou pak již považovány za rizikové.“ (Rejnuš, 2014, s. 274).

Vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 16: Celková zadluženost

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel je v podstatě dodatečný k ukazateli celkové zadluženosti, jelikož doplňuje jeho stav do 100 %. (Růčková, 2019, s.65)

Hodnota ukazatele by měla být u zdravých firem okolo 0,5 a více. Krajně přípustná hranice je považována na hodnotě 0,3. (Rejnuš, 2014, s. 274).

Vzorec:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 17: Koeficient samofinancování

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí podává informace o tom, kolikrát zisk před odpočtem úroků a dani pokrývá úrokové náklady podniku. Doporučená hodnota je v rozmezí 6-8, pokud klesne pod 2, lze již považovat situaci za kritickou. (Rejnuš, 2014, s. 274).

Vzorec:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úrokové náklady}}$$

Vzorec č. 18: Úrokové krytí

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů představuje dobu, za kterou podnik uhradí veškeré své dluhy z prostředků získaných za jedno účetní období. Doporučená hodnota je na úrovni 3,5 roku. (Bartoš, 2020).

Vzorec:

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{cizí kapitál} + \text{nákladové úroky}}{EBITDA}$$

Vzorec č. 19: Doba splácení dluhu

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.2.6.4. Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity bývají také nazývány „ukazateli řízení aktiv“, měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má příliš mnoho, vznikají mu zbytečné náklady, což negativně působí na tvorbu zisku, v opačném případě má nedostatečné výrobní kapacity, v důsledku čehož přichází o možné tržby.“ (Rejnuš, 2014, s. 276).

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv je nejkomplexnějším ukazatelem této skupiny, informuje o obratu kapitálu. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6-2,9, pokud by byly nižší, je potřeba prověřit, zda je možné vložený majetek redukovat. (Rejnuš, 2014, s. 277).

Vzorec:

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Vzorec č. 20: Obrat celkových aktiv

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv měří, jak efektivně podnik využívá strojů, zařízení, budov a ostatních stálých aktiv. Tento ukazatel je důležitý při plánování čistých investic podniku. Pokud je hodnota nižší než oborový průměr, podnik v tomto případě nedostatečně využívá svých výrobních kapacit. Předpoklad doporučené hodnoty je okolo hodnoty 5,1. (Rejnuš, 2014, s. 277).

Vzorec:

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{tržby}{stálá\ aktiva}$$

Vzorec č. 21: Obrat stálých aktiv

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna. Pokud vykazuje hodnotu vyšší, než jsou oborové průměry, nemá podnik zbytečně nelikvidní zásoby, které by sebou nesly nadbytečné financování. V opačném případě podnik vlastní přebytečné zásoby, které vážou prostředky, jež musí být profinancovány. Vážou tedy kapitál, který nám nepřináší výnos. (Vochozka, 2020, s. 43).

Vzorec:

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

Vzorec č. 22: Obrat zásob

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby v podniku vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Pokud se jedná o hotový výrobek či zboží, je doba obratu zásob zároveň indikátorem likvidity. Vyjadřuje vlastně počet dní, za který se zásoba přemění na hotovost nebo pohledávku. (Vochozka, 2020, s. 44).

Vzorec:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{tržby/360}$$

Vzorec č. 23: Doba obratu zásob

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Doba obratu závazků

V souvislosti s dobou splatnosti vystavených faktur je možné zjistit, jaká je platební morálka firmy vůči dodavatelům. Doba obratu závazků udává, jak dlouho firma odkládá platbu přijatých faktur dodavatelům. (Sedláček, 2011, s. 63).

Vzorec:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{denní\ tržby}$$

Vzorec č. 24: Doba obratu závazků

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Podnik čeká na inkaso plateb za své provedené tržby. Je-li delší než běžná doba splatnosti, znamená to, že obchodní partneři, resp. odběratelé, neplatí své závazky včas. (Sedláček, 2011, s. 63).

Vzorec:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{denní\ tržby}$$

Vzorec č. 25: Doba obratu pohledávek

Zdroj: (Bartoš, 2020).

V práci bude zpracováván obrat celkových aktiv, dobu obratu zásob a poté vztah doby obratu pohledávek a závazků.

2.2.6.5. Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé se využívají vnitřním vedením, jelikož pomáhají zkoumat a analyzovat činnost podniku a její vývoj. Ukazatelé souvisí s tokovými veličinami, přesněji řečeno s náklady. Pokud podnik řídí své náklady, může dosahovat jejich hospodárnějším vynakládáním. (Sedláček, 2011, s. 71)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty ukazuje, jak velká je hodnota přidané hodnoty na jednoho zaměstnance. Pokud produktivita poroste zároveň s klesající průměrnou mzdou, zvětší se tak efekt, který podniku plyne ze zaměstnanců. V letošních letech přidanou hodnotu nenalezneme již ve výkazu zisku a ztrát, od roku 2016 se musí samostatně počítat, stejně jako výkony nebo výkonová spotřeba. (Bartoš, 2020).

Vzorec:

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 26: Produktivita práce z přidané hodnoty

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů bývá také nazýván „nákladovost tržeb“ a vyjadřuje, na kolik procent je v průměru odepsán dlouhodobý hmotný majetek. Vývoj tohoto ukazatele svědčí o stárnutí podniku a měl by mít klesající tendenci v čase. (Sedláček, 2011, s. 71).

Vzorec:

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

Vzorec č. 27: Nákladovost výnosů

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Materiálová náročnost výnosů

„Materiálová náročnost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi.“ (Sedláček, 2011, s. 71).

Vzorec:

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec č. 28: Materiálová náročnost výnosů

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.2.6.6. Ukazatele na bázi cash-flow

Ukazatele na bázi cash-flow se využívají k detailnější analýze finanční situace podniku. Jejich cílem je zjistit, zda je společnost schopna vytvořit ze svých hospodářských výsledků finanční přebytky, které se využijí poté k financování potřeb. Základním zdrojem financování podniku vytvořeným vlastní činností je provozní cash-flow

Používá se řada ukazatelů, které poměrují provozní CF s vybranými položkami výsledovky i rozvahy. Mezi ně patří rentabilita tržeb z CF, rentabilita aktiv z CF nebo likvidita z CF. Likvidita z CF byla uvedena v rámci ukazatelů likvidity (Bartoš, 2020).

Rentabilita tržeb z cash-flow

Tento ukazatel je odvozen z ukazatele rentability tržeb neboli ROS, označuje finanční efektivitu společnosti. Do čitatele se místo zisku dosahuje hodnota provozního cash-flow.

Vzorec:

$$\text{Rentabilita tržeb z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 29: Rentabilita tržeb z CF

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Rentabilita aktiv z cash-flow

Tento ukazatel je odvozen z rentability aktiv neboli ROA, říká, jakou část příjmů společnost generuje z kapitálu vázaného v majetku.

Vzorec:

$$\text{Rentabilita aktiv z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 30: Rentabilita aktiv z CF

Zdroj: (Bartoš, 2020).

2.3. Analýza soustav ukazatelů

Finančně-ekonomickou situaci podniku lze analyzovat pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů, ty však mají nevýhodu v podobě omezené vypovídající schopnosti sami o sobě, jelikož charakterizují pouze určitou část činnosti podniku. K posouzení celkové finanční situace se proto používají soustavy ukazatelů, čím více těchto ukazatelů v souboru použijeme, tím detailněji situaci podniku zobrazíme. (Sedláček, 2011, s. 81).

Při vytváření soustav ukazatelů rozlišujeme:

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů – jako typický příklad můžeme uvést pyramidové soustavy
- účelové výběry ukazatelů – jejichž cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které by dokázaly kvalitně diagnostikovat finanční situaci podniku. Podle účelu jejich užití je dále dělíme na bonitní a bankrotní modely. (Sedláček, 2011, s. 81).

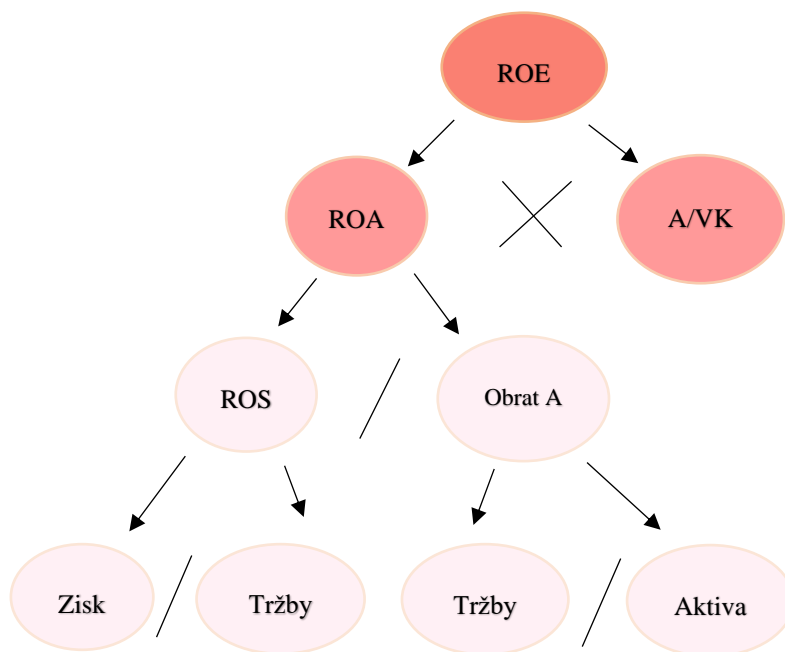
2.3.1. Pyramidové soustavy

Pyramidové soustavy rozkládají vrcholový ukazatel. Popisují závislost jednotlivých ukazatelů a analyzují vnitřní vazby. Nejrozšířenějším pyramidovým rozkladem je Du Pont rozklad, jenž rozkládá rentabilitu vlastního kapitálu. (Bartoš, 2020).

Du Pont rozklad

Na pravé straně Du Pont rozkladu je zobrazen pákový efekt. Podává informace o tom, že firma může za určitých situací dosáhnout vyšší rentability vlastního kapitálu, pokud bude využívat cizí kapitál. Firma musí však vytvořit dostatečně vysoký zisk, z něhož bude schopná splatit nákladové úroky.

Vrcholový ukazatel by mohl být členěn ještě podrobnějším způsobem, ale vzhledem k hlavnímu cíli podniku, jímž je dosahování zisku, je analýza ukazatelů rentability pomocí pyramidových rozkladů pro uživatele finanční analýzy nejvhodnější. (Růčková, 2019, s. 80).



Obrázek č. 7: Du Pont rozklad

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2019, s.79)

2.3.2. Bonitní modely

„Bonitní modely jsou charakteristické tím, že umožňují přiřadit analyzované společnosti jeden výsledný hodnotící koeficient, jenž umožňuje na základě účelově provedeného výběru finančních ukazatelů zodpovědět otázku, zda jde o dobrou, nebo naopak špatnou firmu. Tyto modely jsou založeny na teoretických poznatcích získaných analýzou účelově vybraných souborů vzájemně srovnatelných podniků, nebo využívají průměrných odvětvových hodnot.“ (Rejnuš, 2014, s. 283).

Do bonitních modelů lze řadit například Index bonity, Kralickův Quicktest nebo Tamariho model. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 132).

2.3.2.1. Index bonity

Index bonity neboli indikátor bonity je tvořen z následujících šesti poměrových ukazatelů:

$$X_1 = \text{cash flow/cizí zdroje}$$

$$X_2 = \text{celková aktiva/cizí zdroje}$$

$$X_3 = \text{zisk před zdaněním/celková aktiva}$$

$$X_4 = \text{zisk před zdaněním/celkové výkony}$$

$$X_5 = \text{zásoby/celkové výkony}$$

$$X_6 = \text{celkové výkony/celková aktiva}$$

Index bonity se poté vypočítá tak, že se hodnota každého ukazatele vynásobí jeho váhou a takto získané součiny ze všech šesti ukazatelů se sečtou. (Rejnuš, 2014, s. 284).

$$IB = 1,5 \cdot x_1 + 0,08 \cdot x_2 + 10 \cdot x_3 + 5 \cdot x_4 + 0,3 \cdot x_5 + 0,1 \cdot x_6$$

Vzorec č. 31: Index bonity

Zdroj: (Bartoš, 2020).

	Extrémně špatná	Velmi špatná	Špatná	Určité problémy	Dobrá	Velmi dobrá	Extrémně dobrá
	-3	-2	-1	0	1	2	3

Obrázek č. 8: Výsledky hodnocení indexu bonity

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s.109)

2.3.2.2. Kralickův quicktest

Tento test byl sestaven panem P. Kralickem roku 1990. V průběhu dvaceti let tento model prošel určitými změnami. Proto se nyní rozeznávají dvě varianty:

- původní varianta Rychlého Kralickova testu
- modifikovaná varianta Rychlého Kralickova testu

Kralickův quicktest vyžaduje poté rozdílná vstupní data podle toho, jakou variantu testu se rozhodne podnik aplikovat (Vochozka, 2020, s. 131).

V praktické části práce bude uvedena původní varianta tohoto testu.

„Tato metoda poskytuje možnost rychlého ohodnocení analyzované společnosti, přičemž disponuje i dobrou vypovídající schopností. Jedná se o bonitní metodu založenou na bodovém hodnocení čtyř vybraných podílových ukazatelů, které jsou zaměřeny na hodnocení jak faktorů stability a likvidity, tak i rentability a výsledku hospodaření podniku.“ (Rejnuš, 2014, s. 283).

Těmito čtyřmi vybranými poměrovými ukazateli jsou:

Koeficient samofinancování

Jedná se o ukazatel, jenž vypovídá o kapitálové síle společnosti, její samostatnosti a dlouhodobé finanční stabilitě. Často je označován též jako kvóta vlastního kapitálu. (Rejnuš, 2014, s.283).

Vzorec:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec č. 32: Koeficient samofinancování

Zdroj: (Rejnuš, 2014, s. 283).

Doba splácení dluhu z cash flow

Ukazatel vypovídá o tom, za jak dlouhý časový horizont je podnik schopen uhradit své závazky (Rejnuš, 2014, s. 283).

Vzorec:

$$\text{Doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky}}{\text{Provozní CF}}$$

Vzorec č. 33: Doba splácení dluhu z cash flow

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Cash flow v tržbách

Jedná se defacto o rentabilitu tržeb, která je nyní měřena prostřednictvím cash flow nikoli ziskem. (Rejnuš, 2014, s. 283).

Vzorec:

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec č. 34: Cash flow v tržbách

Zdroj (Bartoš, 2020).

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel odráží celkovou výdělečnou schopnost podniku. (Rejnuš, 2014, s. 283).

Vzorec:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 35: Rentabilita aktiv

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Z uvedených ukazatelů vyplývá, že první dva hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dva pak rentabilitu její podnikatelské činnosti. Bonita takto analyzovaného podniku se následně stanoví takto:

Nejprve se vypočítají hodnoty všech čtyř ukazatelů, poté se oklasifikují způsobem uvedeným v následující tabulce. (Rejnuš, 2014, s.284).

Tabulka č. 2: Algoritmus Kralickova testu

Ukazatel	Výborný (1 bod)	Velmi dobrý (2 body)	Průměrný (3 body)	Špatný (4 body)	Ohrožen insolvencí (5 bodů)
A	>30 %	>20 %	>10 %	>0 %	Negativní
B	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
C	>10 %	>8 %	>5 %	>0 %	Negativní
D	>15 %	>12 %	>8 %	>0 %	Negativní

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rejnuš, 2014, s. 284).

Dále se vypočte známka finanční stability, výnosové situace, a nakonec se stanoví celková známka za celý „Quicktest“. Podniky s celkovou známkou nižší než 2 se považují za bonitní, zatímco se známkou vyšší jak 3 lze považovat za spějící k bankrotu.

Hodnota finanční stability: $FS = (R1+R2) / 2$

Hodnocení výnosové situace $VS = (R3+R4) / 2$

Hodnocení celkové situace $CS = (FS+VS) / 2$ (Rejnuš, 2014, s. 284).

2.3.3. Bankrotní ukazatel

„Význam bankrotních modelů spočívá v tom, že by měly být schopny své uživatele včas informovat o tom, že podniku hrozí v blízké budoucnosti bankrot. Jsou založeny na předpokladu, že ve firmě dochází již několik let před úpadkem k jistým příznakům, jež se projevují jednak ve vývoji hodnot určitých finančních ukazatelů, jednak vyplývají z vývoje určitých disproporcí některými z nich. Na rozdíl od spíše teoretických bonitních modelů jsou bankrotní modely vytvářeny empiricky na základě skutečných dat firem, jež v minulosti zbankrotovaly a jsou poměřovány s údaji těch podniků, jež v naopak prosperují dobře.“ (Rejnuš, 2014, s. 286).

V této bakalářské práci bude rozebrán Altmanův index finančního zdraví a Index bankrotu.

2.3.3.1. Altmanův index finančního zdraví

Altmanův bankrotní model se v odborné terminologii také nazývá „Z-score“ a je všeobecně nejznámějším bankrotním modelem. (Rejnuš, 2014, s. 286).

Tento model má pět následujících ukazatelů:

X_1 = čistý pracovní kapitál/celková aktiva

X_2 = nerozdělený zisk minulých let/celková aktiva

X_3 = EBIT/celková aktiva

X_4 = vlastní kapitál/cizí zdroje

X_5 = tržby/celková aktiva

Vzorec:

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5$$

Vzorec č. 36: Altmanův index finančního zdraví

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Hodnocení výsledků:

$Z > 2,99$	podnik je finančně zdravý, nehrozí mu bankrot
$1,81 < Z < 2,99$	podnik je v „šedé zóně“, nelze přesně určit finanční zdraví
$Z < 1,81$	podnik není finančně zdravý, hrozí bankrot (Bartoš, 2020).

2.3.3.2. Index bankrotu

Tento model publikovali v roce 2013 Karas a Režňáková, kteří oba působili dříve právě na fakultě podnikatelské v Brně. Tento model pracuje s daty společností různých velikostí a díky tomu i rozdílným podílem na trhu, což rozporuje s metodami, jež používali Altman i Beaver. (Karas, Režňáková, 2014, s. 520).

Tento model má tři následující ukazatele:

X_1 = obrat celkových aktiv neboli tržby / aktiva

X_2 = (OA-zásoby) / tržby

X_3 = celková aktiva

Vzorec:

$$IB = 11,8356 * (x_1 + 0,9306)^{-0,4949} + 9,9934 * (x_2 + 1,1965)^{-1,4560} + 10,9205 * (x_3)^{0,0765}$$

Vzorec č. 37: Index bankrotu

Zdroj: (Bartoš, 2020).

Hodnocení výsledků:

$IB > 23,826$	podnik je vyhodnocen jako aktivní
$IB < 23,826$	podnik je vyhodnocen jako bankrotní

Tento model je vyhodnocen spolehlivostí okolo 93,91 %. (Karas, Režňáková, 2014, s. 989).

2.4. SWOT analýza

SWOT analýza je strategickou analýzou z hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku. Spočívá v hodnocení současného stavu podniku (neboli vnitřního prostředí) a současné situace okolí podniku (neboli vnějšího prostředí). Zde je tedy nutno pochopit rozdíl mezi okolím interním a externím. Kdy ve vnitřním prostředí určujeme silné a slabé stránky podniku, a naopak ve vnějším hodnotíme jeho příležitosti a hrozby. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 298).

Tato analýza je tedy vhodná pro celkové shrnutí dílčích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí, doplněno o provedenou finanční analýzu. Z tohoto důvodu bude uvedena až na závěr provedené celkové analýzy.

Struktura SWOT matice je znázorněna na obrázku uvedeném níže.

	VNITŘNÍ		
POZITIVNÍ	Silné stránky S	Slabé stránky W	NEGATIVNÍ
	Příležitosti O	Hrozby T	
	VNĚJŠÍ		

Obrázek č. 9: SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Dvořáček, Slunčík, 2012, s.15)

Popis obrázku:

S = Strengths (Silné stránky)

W = Weaknesses (Slabé stránky)

O = Opportunities (Příležitosti)

T = Threats (Hrozby)

3. PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Tato kapitola bakalářské práce, se bude věnovat představení vybraného podniku Budějovický Budvar, n.p. čímž započne praktickou část práce. Uvedeny budou základní informace o podniku, jeho historii, organizační struktura, zaměstnanecká politika či postavení na trhu. Následně, k důkladnějšímu seznámení se s vybraným podnikem, bude provedena strategická analýza neboli analýza okolí podniku, jak vnějšího, tak vnitřního. K této analýze bude použita analýza PESTLE, Porterův model pěti sil a model 7S McKinsey.



Obrázek č. 10: Logo podniku Budějovický Budvar, n.p.

Zdroj: (Budějovický Budvar, ©2019).

3.1. Představení podniku

Datum vzniku:	1. února 1967
Spisová značka:	AV 325 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
Obchodní firma:	Budějovický Budvar, národní podnik, Budweiser Budvar, National Corporation, Budweiser Budvar, Entreprise Nationale
Sídlo:	K. Světlé 512/4, České Budějovice 3, 370 04 České Budějovice
Identifikační číslo:	005 14 152
Právní forma:	Národní podnik
Předmět podnikání:	Výroba piva a sladu Hostinská činnost

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

živnostenského zákona

Silniční motorová doprava

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Kmenové jmění: 3 100 000 000,- Kč (Úplný výpis z obchodního rejstříku, Budějovický Budvar, n.p., ©2012-2015).

3.1.1. Historie podniku

Společnost Budějovický Budvar se pyšní dlouholetou historií. Historie vaření piva v Českých Budějovicích spadá již do 13. století. Podrobný historický vývoj je zařazen jako příloha č. 2 bakalářské práce.

Budějovický Budvar se v průběhu let rozvíjel a jeho investice se zabývali mimo jiné moderními technologiemi. Podnik představil například čepování piva z tanků, nebo vlastní stáčírnu plechovkového piva. Po České republice má značka Budweiser Budvar síť svých vlastních hospod Budvarka. První originální pivnice byla otevřena v Hotelu Malý pivovar v Českých Budějovicích v roce 2003. V roce 2017 Budějovický Budvar představil nový koncept těchto svých značkových restaurací, jejichž název je Original Pivnice Budvarka a první z nich otevřel v březnu roku 2017 v Českých Budějovicích, nyní jsou tyto pivnice vybudovány také v Dejvicích, Zlíně, Litoměřicích a Liberci.

- Rok 2004 - Evropská komise potvrdila Budějovickému Budvaru, n.p. originalitu.
- Rok 2007 - uvedení na trh piva Pardál a podpis s dánským výrobcem prodej piva Carlsberg.
- Rok 2011 - zavedení nevratných sudů KeyKeg.
- Rok 2012 - Budějovický Budvar jako výhradní dovozce jablečného Cideru značky Somersby do České republiky.
- Rok 2015 - oslaveno 120. výročí založení pivovaru
- Rok 2016 - překonání hranice 50 milionů hektolitrů uvařeného piva.
- Rok 2018 - zaznamenán loňský největší export piva v historii.

V současné době pivovar sídlí na adrese Karolíny Světlé 4 v Českých Budějovicích a předmětem jeho činnosti je výroba a prodej piva a nealkoholických nápojů.

Zakladatelem podniku je Ministerstvo zemědělství České republiky, které tak za stát zastupuje roli zakladatele a vlastníka národního podniku. (Historie, ©2019).



Obrázek č. 11: Originál Pivnice Budvarka

Zdroj: (Pivnice Budvarka, ©2021).

3.1.2. Organizační struktura společnosti

Dle informací z obchodního rejstříku dále uvádím jednotlivé členy statutárního orgánu a dozorčí rady.

Členové statutárního orgánu

Ředitel podniku: Mgr. Petr Dvořák
Ředitel pro strategii: Ing. Robert Chrt
Ředitel výroby: Ing. Adam Brož
Ekonomický ředitel: Ing. Petr Konopásek

Členové dozorčí rady

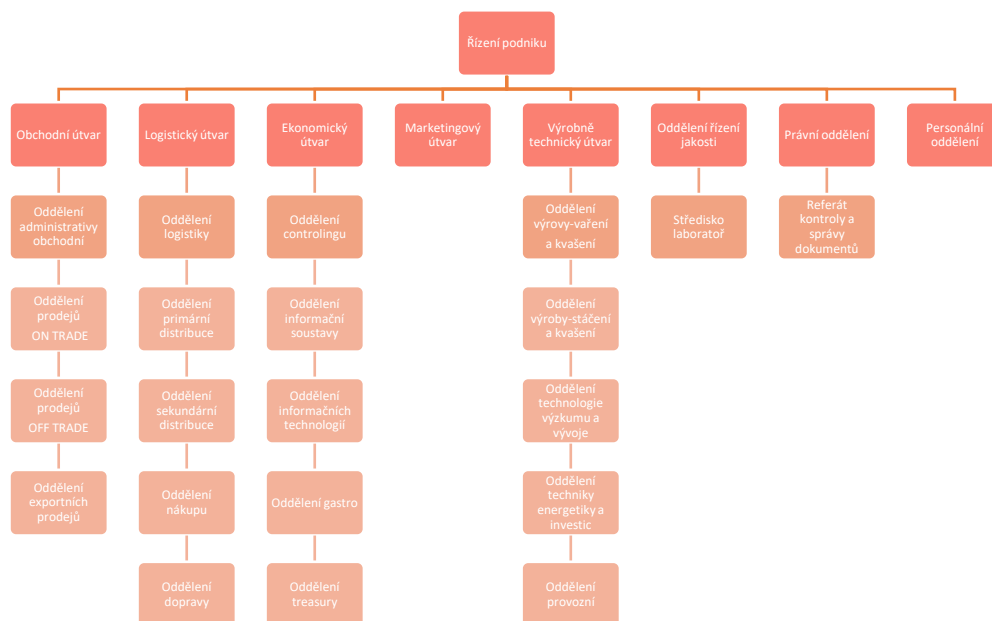
Předseda: Ing. Jan Procházka
Místopředseda: Ing. Jaromír Žáček
Členové dozorčí rady: Jaroslav Berka
 Mgr. Helena Votřelová, LL.M.
 Radek Petruška

Mgr. Jan Sixta

RSDr. Petr Branný

Ing. Miroslav Zámečník

Ing. Jindřich Fialka (Úplný výpis z obchodního rejstříku, Budějovický Budvar, n.p., ©2012-2015).



Obrázek č. 12: Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Interní protikorupční program, ©2019).

Po dlouholetém řediteli J. Bočkovi převzal vedení Budějovického Budvaru, n.p. v roce 2017 Petr Dvořák. Přesto, že novým ředitelem je teprve 4 roky, jeho změny již nyní reflektují výnosy. Petr Dvořák zahájil řadu investic za více než miliardu korun. Mezi ně patří například nové logistické centrum, nová lahvovna, rozšířené kapacity ležáckých sklepů nebo vaření nových piv, kterým chce podnik oslovit nový segment zákazníků. (Ježková, 2021).

3.1.3. Zaměstnanecká politika podniku

V posledních pěti letech byla zaměstnanecká politika podniku složitější. V roce 2017 se změnilo vedení pivovaru, jak již bylo zmíněno. Zaměstnanci byli vystřídáni, obměnou prošlo celé marketingové oddělení i management pivovaru. Nový ředitel Petr Dvořák nastavil zcela jinou zaměstnaneckou politiku. Hlavním posláním této změny bylo více

komunikovat se zaměstnanci. Podnik vytvořil zcela novou pozici HR marketingu a novou interní komunikaci. Podnik začal masově komunikovat se svými zaměstnanci přes hromadné emaily a prostřednictvím nástěnek v pivovaru. Z výzkumů, které podnik prováděl, vyplývá, že zaměstnanci jsou za poslední tři roky spokojenější, efektivnější a zdá se, že se Budějovický Budvar dle slov vedení podniku stává plně konkurenceschopnou firmou na pracovním trhu.

Podnik pořádá teambuildingy v rámci jednotlivých úseků pivovaru. Dále každý rok jako velké hromadné akce realizuje únorový Ples Budějovického Budvaru a podzimní festival Slavnosti Budějovického Budvaru. (Ježková, 2021).

Podnik má nyní 680 zaměstnanců a nečeká v dohledné době žádné propouštění. Dlouhodobou strategií podniku je také navyšování mezd zaměstnancům pivovaru dle individuálního výkonu, což působí jako dobrá motivace při pracovním nasazení (Ježková, 2021).

Výčet benefitů, které podnik poskytuje svým zaměstnancům, je zařazen v příloze č. 3.

3.1.4. Výrobní program společnosti

Z rozboru celkového trhu s pivem vyplývá, že existuje v zásadě pět skupin produktů piva: klasická výčepní piva, ležáky, nealkoholická piva, ochucená piva a pivní speciály. V posledních letech je stabilní spotřeba výčepního piva a ležáků, naopak obliba ochucených a speciálních piv roste. Budějovický Budvar, n.p. produkuje pivo pod obchodními značkami Budweiser Budvar, Pardál a jako výhradní importér značky Carlsberg a Somersby. (Budějovický Budvar, ©2019).

Portfolio veškerých produktů podniku je vymezeno v příloze č. 4.

Jelikož v posledních letech roste oblíbenost ovocných piv, především u žen, Budějovický Budvar pod značkou PardálOVO uvádí na trh ovocná piva. Vznikají smícháním piva a ovocné limonády nebo sirupu. (Piva, ©2019).

Zároveň díky uvedení nové stáčecí linky do provozu v roce 2019, je podnik schopen pružně reagovat na masivní přesun objemu piva ze sudů do lahví. Vedení podniku si tak pochvaluje rychlé zhodnocování dlouhodobého investičního rozvoje pivovaru. Těmto investicím se budu věnovat posléze. (Ježková, 2021).

3.1.5. Postavení na trhu

Budějovický Budvar je národní podnik/národní pivovar, průvodce pivovarské moudrosti a dovednosti. Podnik dělá dobré jméno českému pivu doma i v zahraničí.

„Má národní pivovar nějakou podobnou konkurenci – nemá.“

Podnik eviduje přes více než deset milionů akcionářů, tento fakt podnik zavazuje k řemeslnosti, tradici, radosti z vaření piva z prvotřídních a kvalitních surovin. Budějovický Budvar, n.p. spolupracuje s minipivovary, dělí se s nimi o místo na pípách v řetězci vlastních hospod, věnuje jim své pivní kvasnice.

„Kdo jiný, než národní pivovar by měl podporovat menší kolegy.“

Když zohledníme velké pivovary, ani je nebere Budějovický Budvar jako své konkurenty.

„I oni jsou naši kolegové, pivovarníci.“

Z těchto důvodů je postavení podniku na trhu ojedinělé (Ježková, 2021).

Nicméně dále v mé práci při ohledu na konkurenční prostředí, nebudu podnik brát striktně jako národní podnik, a tudíž ojedinělý, bezkonkurenční. Budu se mu věnovat z pohledu klasifikace podniku jako pivovar, a s tím spojenou konkurencí ostatních pivovarů.

Jako největší konkurenční pivovary Budějovického Budvaru figurují na trhu podniky: Plzeňský Prazdroj, a.s., Pivovar Staropramen, s.r.o. nebo Heineken Česká republika, a.s. Při finanční analýze u poměrových ukazatelů budu srovnávat vypočtené hodnoty s oborovým průměrem a také s největším konkurenčním pivovarem, Plzeňským Prazdrojem. Z tohoto důvodu uvádím základní informace o tomto podniku.



Obrázek č. 13: Logo podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.

Zdroj: (Úvod, ©2021).

3.1.5.1. Plzeňský Prazdroj, a.s.

Datum vzniku: 1. května 1992

Spisová značka: B 227 vedená u Krajského soudu v Plzni

Obchodní firma: Plzeňský Prazdroj, a.s.

Sídlo: U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň

Identifikační číslo: 453 57 366

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Pivovarnictví a sladovnictví

Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu

Další

Základní kapitál: 2 000 000 000,- Kč (Úplný výpis z obchodního rejstříku, Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2012-2015).

„Dali jsme světu Pilsner Urquell a vytvořili tak novou kategorii piv typu Pils. Dnes jsme lídry pivovarského průmyslu v České republice a vyrábíme řadu oblíbených značek. Jejich prostřednictvím naplňujeme smysl našeho podnikání: přinášíme milovníkům piva v Česku a po celém světě skrze naše nápoje radost a potěšení.“

„Jsme lídry pivovarského průmyslu v České republice s dopadem na zaměstnanost desítek tisíc lidí. Pro výrobu našich produktů nezbytně potřebujeme zajistit i do budoucna kvalitní a dostupné zdroje a suroviny. Respektujeme přírodu a snažíme se efektivně využívat její zdroje. Naše pivovary dosahují nejvyšších enviromentálních standardů.“

„Trvale udržitelný rozvoj vždy byl a bude podstatou toho, jak chápeme a provozujeme naše podnikání, proto nám není lhostejné, co se děje okolo nás.“ (Náš příběh, ©2021).

3.2. Strategická analýza

Tato část se bude zabývat okolím podniku Budějovický Budvar, n.p., které bude analyzováno pomocí strategické analýzy, přesněji PESTLE analýzy a Porterovým modelem pěti sil pro analýzu vnějšího prostředí a modelem S7 McKinsey pro analýzu vnitřního prostředí.

3.2.1. PESTLE analýza

Předností PESTLE analýzy je její zaměřenost na jeden státní celek, kde podrobně popisuje prostředí pro fungování pivovarů. Analyzuje podmínky, které jsou pivovary nuceny dodržovat. Užívá se hlavně ve spojení s globalizací.

3.2.1.1. Politické faktory

V České republice funguje parlamentní demokracie, tudíž nejvyšší váhu má Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Nyní u nás funguje tržní ekonomika, kdy je podrobena na trhu samovolně nabídce a poptávce. Politická situace se dá považovat v České republice za poměrně stabilní. (Kučerová, 2013, s. 11).

Podstatným politickým faktorem pro Budějovický Budvar je samovlastnictví, kdy vlastníkem podniku je stát. Což může vyvolat jak negativní faktory, například riziko politického tlaku na řídicí orgány pivovaru, tak pozitivní faktory, k nimž se řadí spolupráce s exportní agenturou CzechTrade. (Budějovický Budvar, ©2019).

Dalším důležitým politickým faktorem je možná privatizace podniku, jejíž otázka se neustále vrací a zase odchází. Vláda však neustále polemizuje s otázkou, proč by stát měl vařit pivo, a tak se tato otázka nezdá ani do budoucna jako realizovatelná.

Česká republika je členem EU, OECD, Evropského hospodářského prostoru a mnoha dalších mezinárodních organizací. Z tohoto hlediska můžeme charakterizovat ČR jako relativně otevřenou ekonomiku. Velmi významné je v této oblasti právě členství v Evropské unii, které přináší výhody, jako je získávání dotací. Vstupem do EU musela Česká republika spojit svou legislativu s legislativou ostatních členských zemí. (Multilaterální spolupráce, ©2021).

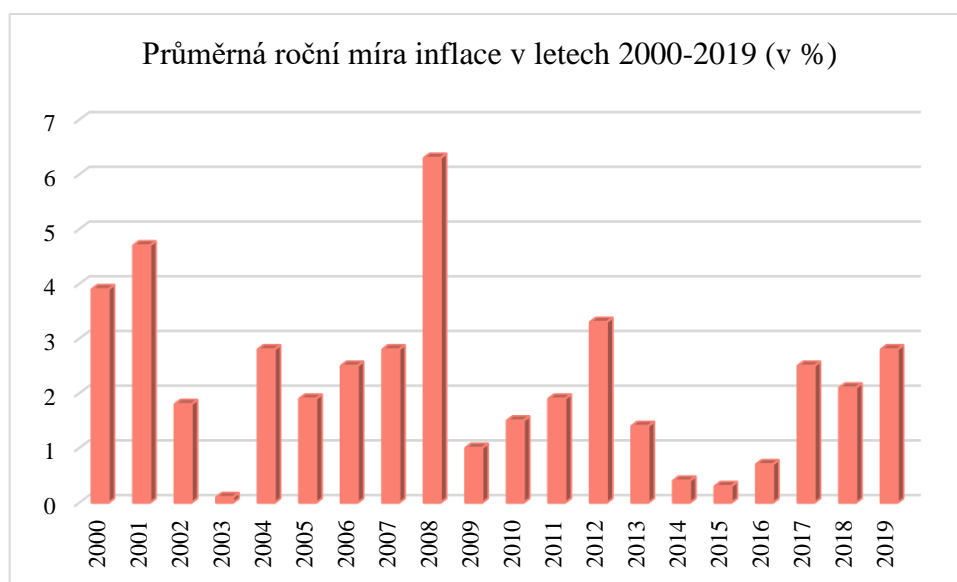
Během sledovaných let se v České republice vystřídali tři vlády. Od 21. ledna 2014 do 13. prosince 2017 vláda Bohuslava Sobotky a od 13. prosince 2017 vládne se svou vládou Andrej Babiš, který byl zvolen dvakrát. (Přehled vlád ČR 1993-2020, ©2009-2021).

3.2.1.2. Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější faktory této skupiny se řadí základní makroekonomické ukazatele, jelikož ovlivňují veškeré podniky v České republice. Kromě nezaměstnanosti a vývoje HDP je nejvýznamnější sledování vývoje inflace.

Inflace

Inflace je v České republice poměrně stabilní. Kromě roku 2008, kdy hodnota vzrostla na 6,3, se drží inflace pod hranicí 5 %, tudíž v České republice nedochází ke ztrátě důvěry v Českou korunu. (Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2019*, ©2020).



Graf č. 1: Vývoj inflace v letech 2000-2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2019*, ©2020).

Tato poměrně stabilní výše inflace je pro Budějovický Budvar, n.p. výhodná, jelikož podnik může na základě poměrně přesného odhadu cen poměrně přesně také plánovat. (Kučerová, 2013, s. 64).

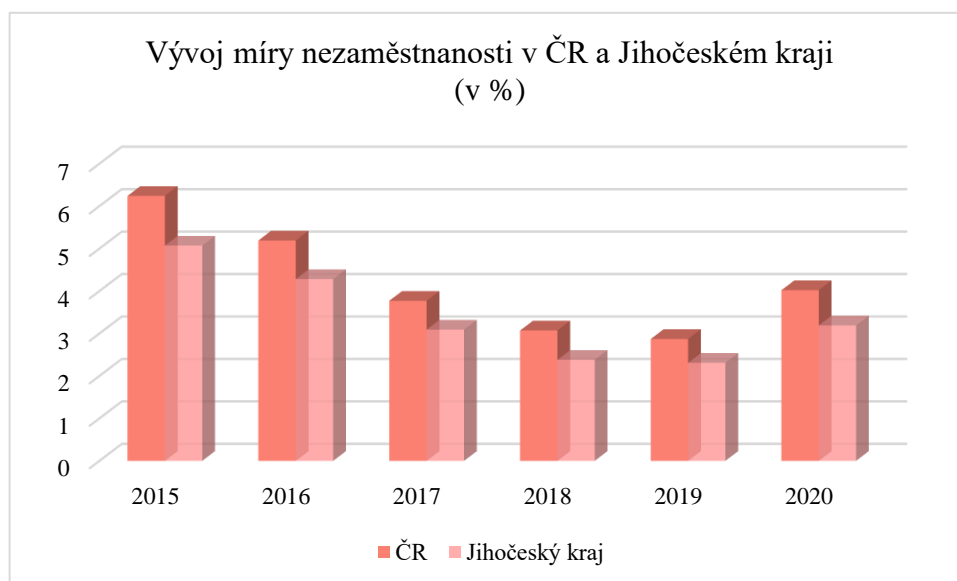
Nezaměstnanost

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je nezaměstnanost, která označuje část z celkového obyvatelstva, která je schopna pracovat, ale nemá práci. Tento faktor lze hodnotit kladně pro stát, jelikož se ve sledovaných pěti letech neustále snižovala, v roce 2020 již mírně vzrostla, důvodem je z mého hlediska faktor vzniklé koronavirové krize. Naopak pro podnik Budějovický Budvar, n.p. je klesající nezaměstnanost v kraji poměrnou hrozbou, jelikož by se v případě potřeby hledání dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků setkal s obtížemi.

Tabulka č. 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Jihočeském kraji

v %	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ČR	6,24	5,19	3,77	3,07	2,87	4,02
Jihočeský kraj	5,07	4,28	3,09	2,38	2,31	3,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích 2015-2020, ©2021).



Graf č. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a Jihočeském kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích 2015-2020, ©2021).

Na podnik má samozřejmě vliv také zvyšování minimální mzdy. Což se promítne i v meziročním zvyšování mzdových nákladů. Z níže uvedené tabulky je zřejmé, že tendenci růstu minimální mzdy lze očekávat i v dalších letech.

Tabulka č. 4: Vývoj minimální mzdy v České republice

v letech	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Minimální mzda v Kč	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přehled o vývoji částek minimální mzdy, ©2020).

V posledních letech probíhá tudíž každoroční nárůst minimální hrubé mzdy. V roce 2019 byla průměrná hrubá mzda v Jihočeském kraji 30 985 Kč, což spadá dle ČSÚ do druhé nejnižší škály mezd. (Mzdy v krajích ČR, ©2019).

To může způsobit stěhování obyvatelstva do jiných krajů za vyššími platebními podmínkami. Budějovický Budvar, n.p. si toho je vědom, svých zaměstnanců si váží, jak již jsem uvedla v zaměstnanecké politice, a v důsledku toho každoročně jeho mzdové náklady rostou. (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-2019, ©2012-2015).

„Naší dlouhodobou strategií je navyšování mezd zaměstnancům pivovaru dle individuálního výkonu.“ (Ježková, 2021).

Tabulka č. 5: Vývoj mzdových nákladů v Budějovickém Budvaru, n.p.

v letech	2015	2016	2017	2018	2019
Mzdové náklady v Kč	220 864	228 898	246 487	279 903	313 657

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

„Budějovický Budvar, n.p. patří dlouhodobě mezi významné zaměstnavatele jihočeského regionu. V roce 2019 zaměstnával více než 680 pracovníků. Osobní náklady meziročně vzrostly téměř o 12 %, nárůst těchto nákladů však pokryl nárůst výkonů podniku, což v konečném důsledku přineslo nárůst zisku.“ (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

HDP

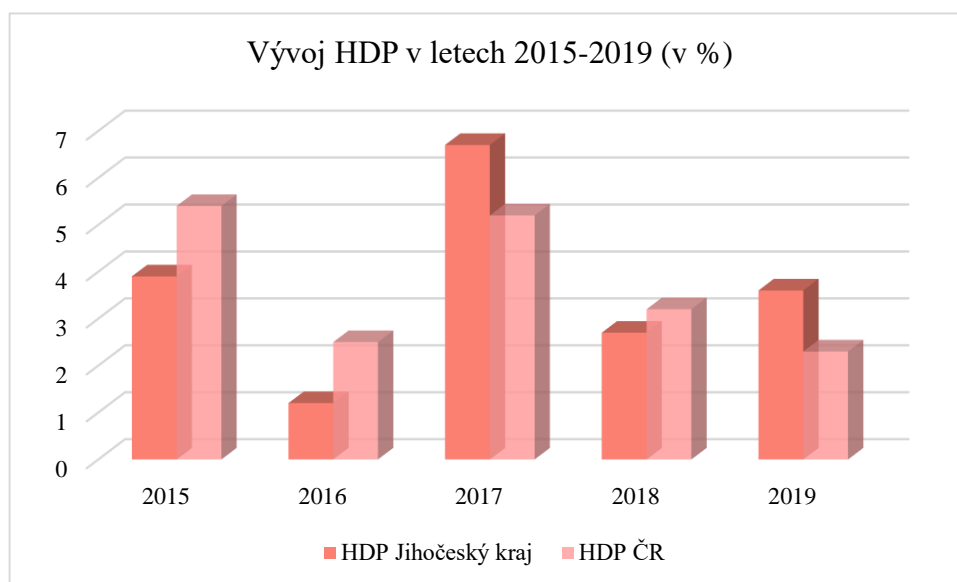
Dalším ekonomickým faktorem je HDP na člověka v České republice, který vyjadřuje celkovou výkonnost ekonomiky České republiky. Vývoj HDP v České republice se v uváděných letech drží na škále mezi třemi procentními body a to od 2-5 %. Nedochází tedy v současné době k výrazným výkyvům. V předešlých letech docházelo

k významným odchylkám v důsledku válek a hospodářských krizí. V následujících letech může vývojem ekonomiky zahýbat vzniklá situace s ohledem na koronavirovou situaci, která se zde nyní odehrává. Tento vývoj však lze zohlednit až v následujících analyzovaných letech.

Tabulka č. 6: Vývoj HDP v letech 2015-2019

v %	2015	2016	2017	2018	2019
HDP Jihočeský kraj	3,9	1,2	6,7	2,7	3,6
HDP ČR	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vývoj hrubého domácího produktu v ČR a v Jihočeském kraji od roku 2007, ©2019).



Graf č. 3: Vývoj HDP v % v letech 2015-2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vývoj hrubého domácího produktu v ČR a v Jihočeském kraji od roku 2007, ©2019).

Vývoj spotřeby piva a vývoj HDP nejsou na sobě navzájem závislé. Pivo jako statek se nedá považovat za luxusní, tudíž jako normální statek není závislý na vývoji HDP.

3.2.1.3. Sociální faktory

Do sociálních faktorů ovlivňující okolí podniku lze řadit mnoho faktorů, jako jsou například: velikost nebo věková struktura populace nebo jejich vzdělanost. Mezi sociální faktory spadá také kulturní vztah k samotnému pivu, tudíž jako významný a zároveň

pozitivní sociální faktor mající vliv na Budějovický Budvar můžeme uvést českou pivní kulturu. Zaručeně můžeme tvrdit, že česká společnost má jednoznačně kladný postoj k tomuto produktu, a to hlavně u mužské populace, kteří tvrdí, že pivo je česká kulturní složka. Díky své dlouholeté tradici pivo není vnímáno jako alkohol, ale jako český symbol. České pivo je proslulé svou vynikající chutí a láká i mnoho turistů. Spotřeba piva v České republice je stále na velmi dobré úrovni.

Dalším pozitivním faktorem je bezesporu to, že čeští spotřebitelé preferují pivo značek velkých průmyslových pivovarů, mezi které bezpochyby patří i Budějovický Budvar, n.p. A zároveň zůstávají věrni své oblíbené značce piva, především muži. Tudíž spotřebitelé od značky neodcházejí.

Naopak negativem nejen pro Budějovický Budvar, ale také jeho konkurenty, je v poslední době upouštění spotřebitelů od on-trade segmentu neboli prodej v hotelích, restauracích nebo kavárnách. Tento jev byl prohlouben samozřejmě i v roce 2020, kdy po většinu roku byly tyto provozovny zavřené, a domnívám se, že situace bude přetrvávat i v roce 2021.

3.2.1.4. Technologické faktory

V průmyslové výrobě jsou technologické faktory vnímány jako potřebná tendence automatizovat výrobu, zdokonalování výrobních procesů a postupů. V oblasti pivovarnictví však musí být pivovary opatrnější, protože právě chuť piva je založena na výrobním procesu, který je spjat s historií a tradicí.

U Budějovického Budvaru je potřeba inovací, především v balení piva. Příkladem je zavedení KeyKeg obalu neboli nevratného sudu, díky kterému se vyřešil problém se zpětným transportem sudu. Tento sud není z nerez, je lehčí, šetří životní prostředí, a přitom plní funkci stejně jako sudy dřívější. Díky této inovaci se také podniku podařilo expandovat na nový trh, a to do Chile. (Historie, ©2019)

Mezi další technologické inovace patří vývoj nových příchutí piva, které jsou představovány v limitovaných sezónních edicích a jsou v posledních letech velmi oblíbené mezi spotřebiteli. Budějovický Budvar tímto způsobem vlastně řeší konkurenční výhodu mikro pivovarů, kteří svá piva odlišují různými příchutěmi. Budějovický Budvar, n.p. také neustále modernizuje své výrobní kapacity, k čemuž patří investice do stáčírn

lahví, ležáckých tanků nebo výstavby logistického centra, které probíhali v letech 2015-2020. (Budějovický Budvar, ©2019).

V dalších letech čekají podnik další fáze dlouhodobého investičního plánu. V roce 2021 se bude jednat o novou plechovou linku a dokončení projektu rozšíření kapacity hlavního kvašení. Mezi další investice plánované v budoucnu patří rozvoj mezinárodního marketingu, na domácím trhu novinky v rámci on-trade nebo další rozvoj pivního portfolia (Ježková, 2021).

3.2.1.5. Legislativní faktory

Pivovarnictví stejně jako ostatní obory se musí řídit obecně platnými legislativními normami závaznými pro všechny podnikatelské subjekty. Těmito normami rozumíme například daňové předpisy, živnostenský zákon a jako nejdůležitější zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb.

Mezi nejdůležitější část legislativních faktorů patří samozřejmě daně. Pivovarnictví, jakožto výroba alkoholických nápojů, musí odvádět spotřební daň, mimo jiné také daň z přidané hodnoty nebo daň z příjmu. Jako hrozbu zde můžeme uvést časté změny zákonů. Tyto změny je důležité sledovat a vyhodnocovat.

Daň z příjmu upravuje od roku 2010 sazbu pro právnické osoby 19 % a pro fyzické osoby 15 %. (Obecné informace daň z příjmů, ©2013-2021).

Významnou změnou od 1.7.2019 bylo zrušení karenční doby a tím i dopad na snížení sazby pojistného na nemocenské pojištění o 0,2 %. (Od 1.7.2019 se snižuje sazba pojistného na nemocenské pojištění, ©2021)

Celní správa ČR, stejně tak i ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňují sazby pro výpočet daně z piva, která se uvádí v Kč/hl na každé procento extraktu původní mladiny. (Přehled sazeb spotřebních daní, ©1997-2021).

Pro malé pivovary, jejichž roční produkce piva je do 200 000 hl existují daňové úlevy v určitých intervalech. (Databáze rozhodnutí Ústavního soudu a Ministerstvo zemědělství, ©2015).

Tabulka č. 7: Sazba daně z piva

Kód nomenklatury	Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu					
	Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
		Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
		Do 10 000 včetně	Nad 10 000 do 50 000 včetně	Nad 50 000 do 100 000 včetně	Nad 100 000 do 150 000 včetně	Nad 150 000 do 200 000 včetně
2203, 2206	32,00 Kč	16,00Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Přehled sazeb spotřebních daní, ©1997-2021).

Daň z přidané hodnoty upravuje od roku 2020 na pivo všechny tři sazby.

- 21 % na balené a točené pivo konzumované mimo restaurační zařízení
- 10 % na točené pivo konzumované pivo uvnitř restauračního zařízení
- 15 % na nealkoholické pivo, kromě toho podávaného v restauračním zařízení (Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva, ©2020).

Budějovický Budvar, n.p. je také jediný mezi svými konkurenty, který spadá pod vlastnictví státu. Z tohoto hlediska je pro podnik zásadní řídit se také zákonem o majetku České republiky. Budějovický Budvar je tedy doplňkem soukromého sektoru v rámci tržní ekonomiky České republiky a bývá označován za materiální základnu ekonomiky, přispívá k sociální a ekonomické stabilitě státu. (Státní podniky v České republice a v Evropě (1.část), ©2011).

Souhrn právních předpisů, kterými se podnik musí řídit, je uveden v příloze č. 5.

3.2.1.6. Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou úzce spjaty s těmi legislativními. Pivovar musí dodržovat zásady a předpisy, týkající se problémů v rámci životního prostředí. Je nutné dodržovat určité zavedené normy, tj. chovat se šetrně k životnímu prostředí, třídit komunální odpad, bránit znečišťování ovzduší, vody a půdy. Musí také dodržovat hygienické předpisy a standardy.

Dále jsou tyto faktory spjaty i s technologickými faktory, kdy se podnik snaží vyvíjet „čistší“ technologie, díky kterým může snížit ekologické znečištění. Tyto technologie jsou velmi nákladné, k jejich financování je však možné využít získání dotací v Operačním programu životního prostředí pro roky 2014-2020. (Operační program životního prostředí, ©2021).

Veškeré odpady podnik likviduje s využitím oprávněných firem. Vyprodukované odpady spadají do oblasti recyklovatelných odpadů. Podniku se také daří trvale snižovat měrnou spotřebu vody a energií. V minulosti také podnik zavedl například na letních festivalech novinku ekologických kelímků, podpořil ekologickou akci „Čištění Malše“ nebo zavedl nové nevratné sudy KeyKeg, které jsou z plně recyklovatelných materiálů. (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

3.2.2. Porterova analýza pěti sil

3.2.2.1. Vyjednávací síla odběratelů

Budějovický Budvar má jak tuzemské, tak zahraniční odběratele. Budějovický Budvar se samozřejmě snaží zaujmout pomocí marketingu a reklamy. Pokud zákazníka reklamou zaujme, může tak dojít ke snížení vyjednávací síly odběratele, jelikož zákazník dá na dobrou image podniku.

Mezi top země pro export podniku řadíme SRN, Polsko, Slovensko, Rusko, VB. Rakousko, Chorvatsko, Švédsko, Srbsko, Maďarsko, Bulharsko, Kanada, Švýcarsko nebo Vietnam. (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

Odběratele lze rozdělit do tří skupin, jelikož každý z nich má jinou vyjednávací sílu. V silné vyjednávací pozici jsou velké obchodní řetězce. Ti mají možnost měnit dodavatele piva, jelikož existuje velké množství druhů značek tohoto sortimentu. O něco slabší vyjednávací sílu mají právě restaurační zařízení. Poslední skupinou jsou samotní konzumenti, kteří nekupují pivo přímo od pivovarů, a proto mají téměř nulovou vyjednávací schopnost o ceně.

3.2.2.2. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Dodavatelé mají obecně spíše nižší vyjednávací sílu. Podnik má často více obchodních partnerů, tudíž si dílčí dodavatelé nemohou příliš určovat a měnit podmínky sami, jelikož by o své zákazníky přišly. Hlavní suroviny piva jsou chmel, slad, voda a kvasinky. Pivovary většinou jako externí zdroje používají pouze chmel a slad, voda a kvasinky jsou pro ně interními zdroji. Chmel a slad má velký přebytek na trhu, což je další důvod nízké vyjednávací pozice dodavatelů. Vyjednávací síla dodavatelů by byla vysoká pouze pokud by pivovar založil výrobu na jejich produktech. (Český chmel 2020, ©2009-2021).

3.2.2.3. Hrozba substitutů

Mezi substituty piva lze řadit celou řadu produktů z oblasti alkoholických i nealkoholických nápojů. Z oblasti alkoholických substitutů to mohou být ostatní piva, jelikož zrovna tohoto produktu existuje celá škála. Dále lze mezi substituty piva považovat samozřejmě víno nebo tvrdý alkohol. Z oblasti nealkoholických nápojů lze uvést džusy, jiné slazené či energetické nápoje nebo minerální vody. Důvodem změny preferencí od piva k nealkoholickým nápojům lze považovat třeba sport, zdravý životní styl nebo pokusy o zdravé stravování. Tyto důvody mohou být pouze dočasné. V současné době hlavně u žen převažuje oblíbenost vína před pivem či právě zdravý životní styl. Budějovický Budvar však vyrábí ochucená piva, piva s nižším obsahem alkoholu nebo nealkoholická, která jsou vhodná i pro tyto preference. (Piva, ©2019).

I když je zde hrozba substitutů, je důležité zdůraznit, že pivo má v České republice důležité postavení, jelikož je považován za symbol a tradici. Nepředpokládám tedy, že by jakýkoli substitut ohrozil spotřebu tohoto produktu.

3.2.2.4. Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurenčních firem je dle mého úsudku pro Budějovický Budvar nízká. Na českém trhu působí množství firem, kteří již mají vybudované dobré postavení na trhu. Pivovary staví na tradici, historii a rodinných recepturách. Je nepravděpodobný vstup nové firmy na trh, která by si rychle vytvořila dobré postavení na trhu a ustála by konkurenci velkých pivovarů. Nehledě na vysoké náklady spojené se vstupem do odvětví, jako jsou náklady na pozemky, prostory, technologii a nábor zaměstnanců. Zároveň

z pohledu cenové konkurence, by nový podnik nemohl konkurovat již stálým pivovarům, kteří dosahují úspor z rozsahu, což jim dovoluje vyrábět při nižších nákladech, a tudíž mohou nabízet za nižší cenu, než by mohl nový podnik.

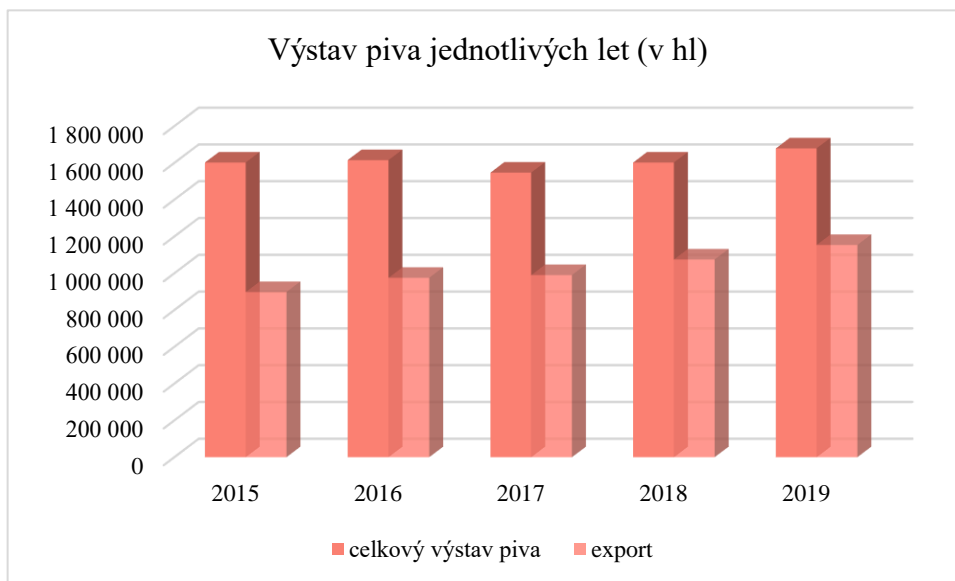
3.2.2.5. Rivalita konkurentů v odvětví

Tabulka č. 8: Výstav piva jednotlivých let

v hl	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový vývoz	1 602 000	1 615 000	1 547 000	1 602 000	1 679 000
Export	898 000	975 000	990 000	1 075 000	1 154 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Obchodní výsledky, ©2019).

V uvedené tabulce lze vidět výstav piva v jednotlivých letech v hl. Celkový vývoz se každoročně zvyšoval s výjimkou roku 2017. Export se každoročně zvyšoval. V roce 2019 dosahoval export 1 154 000 hl. Dále na níže uvedeném grafu lze tedy vidět, že Budějovický Budvar n.p. neustále roste, a to i v zahraničí. (Obchodní výsledky, ©2019).



Graf č. 4: Výstav piva jednotlivých let

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Obchodní výsledky, ©2019).

Tabulka č. 9: Podíl exportních prodejů na celkovém objemu prodaného piva

v %	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl exportu	56,1 %	60,4 %	64,0 %	67,1 %	68,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

„Exportní prodej dosáhl nové rekordní úrovně 1,154 mil. hl (nárůst o cca 7,4 % meziročně). Naše pivo a zejména prémiový ležák je možno ochutnat v 70 státech světa. Export se na našem celkovém objemu prodeje podílí téměř ve výši 69 %.“ (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

Konkurence v pivovarském odvětví je velmi vysoká. Přesto se Budějovický Budvar n.p. řadí mezi největší pivovary na českém trhu, a dokonce obsadil čtvrté místo mezi svými konkurenty, jak je vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Podíl produkce piva na českém trhu

Největší producenti	Produkce (v mil. hl)	Podíl produkce na celkové produkci na českém trhu (v %)
Plzeňský Prazdroj, a.s.	10,15	51,7
Pivovary Staropramen, a.s.	3,1	15,8
Heineken Česká republika, a.s.	2,3	11,7
Budějovický Budvar, n.p.	1,47	7,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Největší pivovary v ČR, ©2021).

Konkurenční tlaky v pivovarnictví jsou však slabší, jelikož toto odvětví klade důraz na diferenciaci produktu. Hlavní odlišností piva je produktový obal. Budějovický Budvar n.p. dbá na odlišení produktových obalů, proto v roce 2015 provedl rebranding a nahradil tak své 10 let staré etikety. (Historie, ©2019).

Jak již bylo uvedeno, dalším důležitým faktorem v oblasti konkurenčního prostředí je fakt, že Budějovický Budvar je národní podnik, tudíž u nás nemá z tohoto hlediska podobnou konkurenci. Na podnik se však nyní díváme pouze z hlediska klasifikace podniku jako na pivovar.

3.2.3. Model 7S firmy McKinsey

3.2.3.1. Struktura

Pivovar využívá liniově organizační strukturu. Zaměstnanci jsou seskupeni do jednotlivých útvarů dle úkolů, zkušeností a kvalifikace. Na nejvyšší úrovni podniku jsou jednotlivé útvary v čele s vedoucím specializovaným útvarem. Díky této struktuře dochází k efektivnímu využití zdrojů, strategickému rozhodování shora a dobrá koordinace. Problémem u této struktury je však nutnost univerzálních znalostí řídících pracovníků. V období roku 2019 však došlo k nastavení procesů pro jednotlivé oblasti a k personálnímu obsazení jednotlivých interních pozic. Do data napsání výroční zprávy za rok 2019 došlo ke změně organizační struktury řízení podniku, která byla rozdělena do více útvarů v přímé podřízenosti řediteli podniku. Každá vedoucí pracovník má tedy na starosti užší problematiku řízení. (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

3.2.3.2. Strategie

Do této strategie lze zařadit cíl Budějovického Budvaru určený na roky 2015-2019 a to strategii na rozvoj podniku, která obsahovala plán rozsáhlé investiční výstavby v hodnotě cca 1,5 miliardy Kč. Do konce roku 2019 tyto investice pomohly zvýšit výrobní kapacitu cca o 20 %. Zisk se tak meziročně zvýšil o 10,9 %. (Budějovický Budvar, ©2019).

3.2.3.3. Systémy

Nejdůležitější je komunikace podniku s dodavateli, aby dodávali v potřebném množství, kvalitě a včas. Dalším důležitým hlediskem jsou zaměstnanci a jejich plnění zadaných postupů v časovém rámci. Co se týče skladového hospodářství podnik využívá WMS systém neboli Warehouse Management System, společně se starším ERP systémem.

WMS je software, díky kterému má podnik přehled o veškerých zásobách podniku a který řídí celý dodavatelský řetězec. (Budějovický Budvar, ©2019).

3.2.3.4. Styl vedení práce

Každodenně je zaměstnancům přidělena práce. Zaměstnanci samozřejmě musí dodržovat opatření k zajištění zdravotní nezávadnosti produkce. K interní komunikaci je použit hromadný email, který je s důležitým sdělením adresován všem zaměstnancům a zároveň je využívána nástěnka při vstupu na pracoviště, kde jsou denně aktualizovány důležité informace. (Ježková, 2021).

Dále v podniku existuje IPP (interní protikorupční program), který má snižovat motivaci zaměstnanců ke korupci a zvyšovat pravděpodobnost jejího odhalení. (Interní protikorupční program, ©2019).

3.2.3.5. Spolupracovníci

Vztahy mezi pracovníky pivovaru jsou v posledních třech letech, z důvodu změny vedení a zavedení nové zaměstnanecké politiky, velmi dobré. Podnik se stará o motivaci a spokojenost svých zaměstnanců, za což očekávají kvalitní pracovní výkony. Podnik pořádá teambuildingové aktivity v rámci jednotlivých úseků pivovaru. Pro své zaměstnance a jejich rodiny pořádá Budějovický Budvar každoročně dvě velké akce, únorový ples a podzimní festival, pro stmelování a udržování dobrých vztahů na pracovišti. Vedení podniku se snaží mnohem více komunikovat se svými zaměstnanci (Ježková 2021).

Zaměstnanci jsou školeni pravidelně. Podnik nabízí kromě školení také vzdělávací programy. Pracovníci jsou motivováni ke zvýšení znalostí pro dané pracoviště. (Budějovický Budvar, ©2019).

3.2.3.6. Schopnosti

Zaměstnanci pivovaru si umí dobře rozvrhnout svůj čas na přípravu i samotnou výrobu piva. Někteří z pracovníků se snaží zdokonalovat či dokonce vyvíjet snahu naučit se něčemu novému, kromě vaření piva.

3.2.3.7. Sdílené hodnoty

Mezi hodnoty můžeme uvést především dlouhodobou stabilitu a orientaci na zákazníka a zaměstnance. Jak již jsem uvedla v rámci zaměstnanecké politiky, firma se stará dobře o své zaměstnance celou řadou benefitů. Za sdílené hodnoty se bezpochyby dá považovat také zachování tradiční výroby piva.

3.2.4. Shrnutí strategické analýzy

Provedená strategická analýza pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a modelu 7S poukazuje na vysokou konkurenceschopnost podniku Budějovický Budvar n.p. Tento předpoklad také podporuje růst výstavu piva a posílení exportu produkce do zahraničí na grafu uvedeném výše.

Podrobnější shrnutí PESTLE analýzy a shrnutí pro Porterův model pěti sil jsou uvedeny v příloze č. 6.

4. APLIKACE VYBRANÝCH METOD FINANČNÍ ANALÝZY

V předešlé kapitole byl podrobně představen vybraný podnik, včetně seznámení se s podrobnou situací podniku dle strategické analýzy, nyní již lze provést konkrétní výpočty a komentáře jednotlivých ukazatelů finanční analýzy Budějovického Budvaru n.p. pro roky 2015-2019. K provedení analýzy byly použity účetní výkazy jednotlivých let podniku dostupné jak na webu podniku, tak z webu Justice.cz.

Pod tuto kapitolu bude zařazena také analýza soustav ukazatelů, která navazuje na základní provedené části finanční analýzy, jimiž jsou analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů.

4.1. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny tvořící obsah účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv, poté horizontální analýza výkazu zisku a ztrát, přidána bude také horizontální analýza zisku, cash flow a nakonec přidané hodnoty.

4.1.1. Horizontální a vertikální analýza aktiv

V tabulce níže je uvedena horizontální analýza vybraných druhů položek aktiv, uvedena je v jednotlivých letech v absolutní i relativní změně. Absolutní změna je vyjádřena v tisících a relativní změna v procentech. Jednotlivá data z výročních zpráv byla dosazována do vzorců, uvedených v teoretické části, pomocí excelu, kde jsem výpočty konstruovala a vytvářela i následující grafy k vertikální analýze aktiv.

Dále na uvedených grafech jsou znázorněny vertikální analýzy aktiv. Každému grafu pro lepší přehlednost předchází tabulka s uvedenými procentuálními čísly.

Na posledním grafu je poté uveden souhrnně vývoj celkových aktiv v jednotlivých letech, následuje tabulka znázorňující vývoj jednotlivých položek aktiv.

Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv

Aktiva	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Aktiva celkem	323 100	6,77	232 577	4,56	-252 501	-4,74	397 427	7,83
Dlouhodobý majetek	160 850	8,31	495 373	23,64	177 148	6,84	453 633	16,39
Dlouhodobý nehmotný majetek	8 747	31,26	-4 838	-13,17	-2 745	-8,61	8 119	27,86
Dlouhodobý hmotný majetek	161 618	8,56	500 671	24,44	179 836	7,05	445 611	16,33
Dlouhodobý finanční majetek	-9 515	-47,63	-460	-4,4	57	0,57	-97	-0,96
Oběžná aktiva	163 494	6,1	-250 050	-8,79	-426 085	-16,42	82 279	3,79
Zásoby	35 777	12,05	-32 908	-9,89	45 017	15,02	-14 572	-4,23
Pohledávky	-9 132	-2,19	50 411	12,38	-10 449	-2,28	217 145	48,55
Krátkodobý finanční majetek	-701 368	-77,81	0	0	399 999	200	-399 997	-66,67
Peněžní prostředky	838 217	78,59	-267 553	-14,05	-860 652	-52,57	279 703	36,01
Časové rozlišení A	-1 244	-0,8	-12 746	-8,23	-3 564	-2,51	35 032	25,3

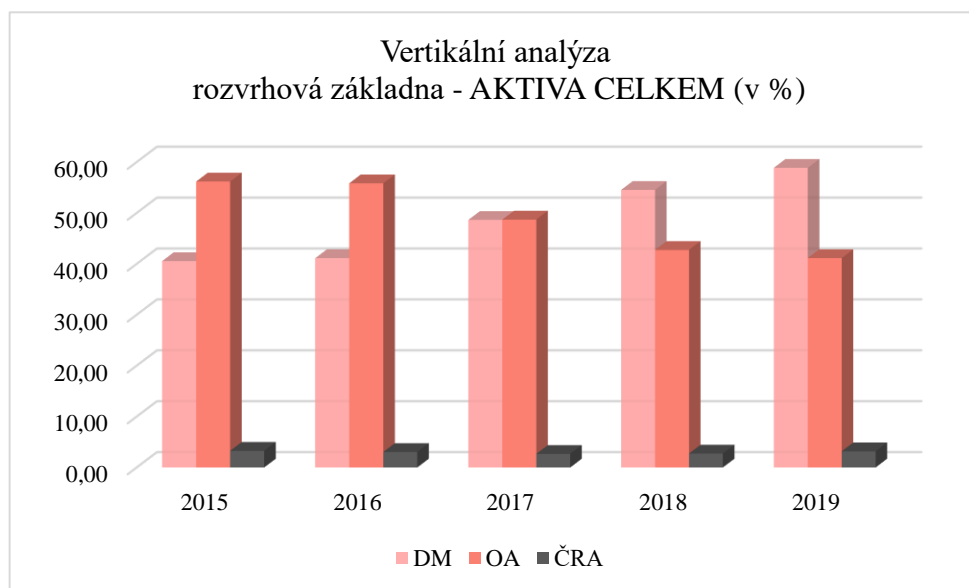
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

U vertikální analýzy jsou jako první rozvrhová základna zvolena aktiva celkem a sledován poměr dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení pasiv v jednotlivých letech. Jedná se o první úroveň vertikální analýzy.

Tabulka č. 12: Vertikální analýza, rozvrhová základna aktiva celkem

v %	2015	2016	2017	2018	2019
DM	40,55	41,13	48,63	54,54	58,87
AO	56,18	55,83	48,70	42,73	41,13
ČRA	3,27	3,04	2,67	2,73	3,17

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 5: Vertikální analýza, rozvrhová základna aktiva celkem

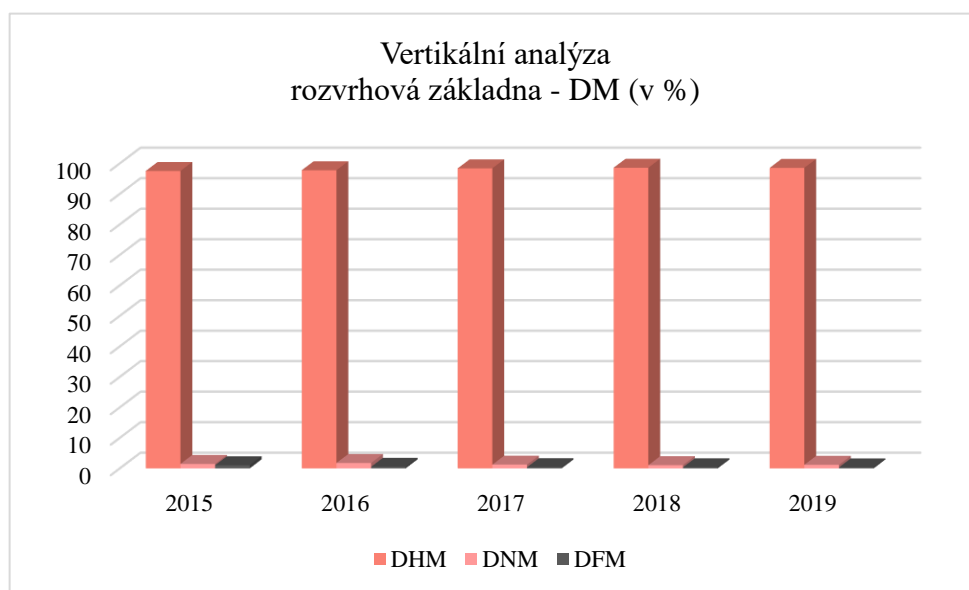
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Jako druhou rozvrhovou základnou byl zvolen dlouhodobý majetek a sledován poměr dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku v jednotlivých letech. Zde se jedná o druhou úroveň analýzy pasiv. Stejně tak jako na třetím grafu, kde byla zvolena za rozvrhovou základnu oběžná aktiva. Zde je sledován poměr zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza, rozvrhová základna dlouhodobý majetek

v %	2015	2016	2017	2018	2019
DHM	97,52	97,75	98,38	98,58	98,53
DNM	1,45	1,75	1,23	1,05	1,16
DFM	1,03	0,5	0,39	0,36	0,31

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



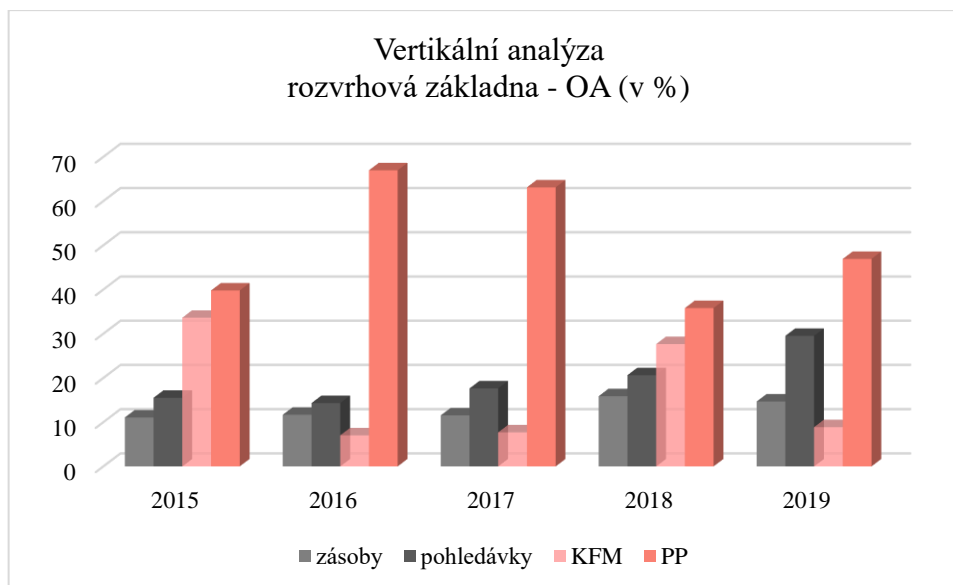
Graf č. 6: Vertikální analýza, rozvrhová základna DM

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 14: Vertikální analýza, rozvrhová základna oběžná aktiva

v %	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby	11,07	11,69	11,55	15,89	14,67
Pohledávky	15,53	14,32	17,64	20,62	29,52
KFM	33,62	7,03	7,71	27,67	8,89
PP	39,78	66,96	63,1	35,81	46,93

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 7: Vertikální analýza, rozvrhová základna OA

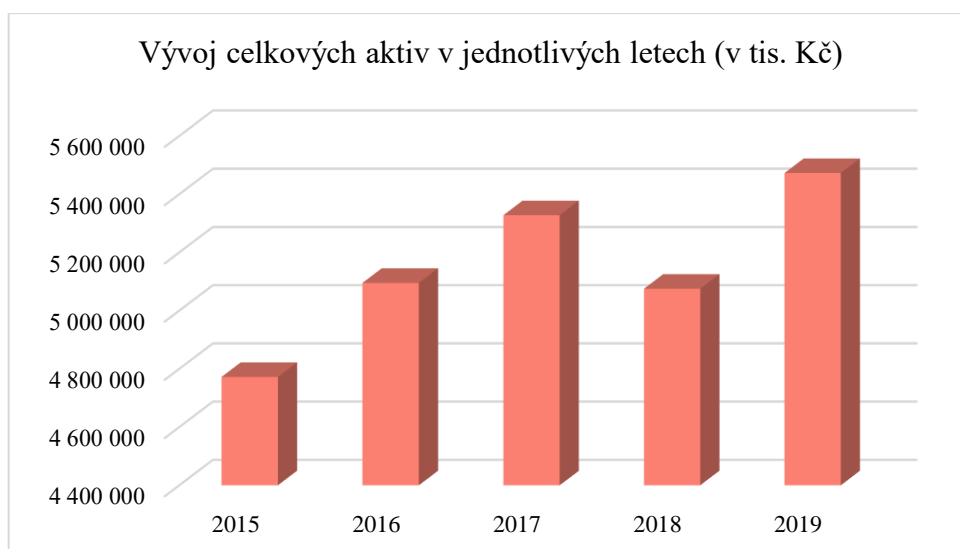
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 15: Vývoj celkových aktiv v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	4 772 165	5 095 265	5 327 842	5 075 341	5 472 768

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Vývoj celkových aktiv je znázorněn na následujícím grafu, z něhož je zřejmá každoroční rostoucí tendence. Drobný výkyv podnik zaznamenal v roce 2018, kdy celková aktiva klesla o necelých 5 %. V roce 2019 dosahují celková aktiva nejvyšší hodnoty 5 472 768 tis. Kč. Znamená to, že celkový majetek podniku Budějovický Budvar, n.p. byl v roce 2019 téměř 5,5 miliard korun. A jak je zřejmé z prvního grafu vertikální analýzy aktiv, největším podílem 59 % je v tomto roce zastoupen dlouhodobý majetek, který je tvořen z 99 % dlouhodobým hmotným majetkem. Největší podíl na oběžných aktivech potom tvoří téměř ze 47 % peněžní prostředky.



Graf č. 8: Vývoj celkových aktiv v letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Následně lze rozebrat jednotlivé položky celkových aktiv, což je znázorněno v následující tabulce. Již zmíněnou tendenci růstu celkových aktiv tedy způsobuje především každoroční nárůst v položce dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2019 vystoupala jeho hodnota na 3 174 719 tis. Kč. Další významnou položkou jsou z hlediska celkových aktiv peněžní prostředky, jejich vývoj měl však kolísající tendenci. Nejvyšší hodnoty vykazovaly v roce 2016 naopak v roce 2018 klesly více než dvojnásobně.

Tabulka č. 16: Vývoj jednotlivých položek aktiv v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
DNM	27 983	36 730	31 892	29 147	37 266
DFM	19 977	10 462	10 002	10 059	9 962
DHM	1 886 983	2 048 601	2 549 272	2 729 108	3 174 719
Pohledávky	416 385	407 253	457 664	447 215	664 360
Zásoby	296 797	332 574	299 666	344 683	330 111
PP	1 066 663	1 904 850	1 637 297	776 645	1 056 348

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Jak je zřejmé z předešlých uvedených informací, aktiva celkem měla každoročně rostoucí tendenci, kromě drobného poklesu v roce 2018. Nejvyšší nárůst celkových aktiv je viditelný v roce 2019. Z hlediska dlouhodobého majetku je každoročně nejvyšší nárůst v položce dlouhodobého hmotného majetku, který dosáhl největšího nárůstu v roce 2017, a to ve výši 24,44 % oproti předešlému roku. Z hlediska vývoje oběžných aktiv lze vidět, že podnik dosahuje meziroční růst, avšak každým rokem v odlišném tempu růstu. Nejvyšší tempo růstu oběžných aktiv podnik vykázal oproti předešlému roku v roce 2016. Tento nárůst byl spojen s kladným vývojem krátkodobého finančního majetku, především položky peněžní prostředky, které vzrostly o 78 %. Budějovický Budvar, n.p. využívá, k eliminaci své ztráty způsobené posilováním české měny, zajišťovacími finančními deriváty. Zbylé finanční výnosy jsou získávány z dodavatelských a odběratelských vztahů. Budějovický Budvar také pro zhodnocení svých zdrojů využívá depozitní směnky společnosti ČEZ. (Budějovický Budvar, ©2019).

Z hlediska zásob lze u podniku sledovat nejednoznačný, měnící se vývoj. Taktéž u vývoje dlouhodobého majetku lze ve sledovaném období sledovat nejednoznačný vývoj. Zatímco v roce 2017 podnik zaznamenal nejvyšší tempo růstu cca 24 % oproti roku 2016, v roce 2018 toto tempo růstu pokleslo na necelých 7 %. Růst dlouhodobého majetku v roce 2017 byl způsobem především růstu položky dlouhodobého hmotného majetku, podpoložky poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek, který oproti předešlému roku vzrostlo o 236 %. Pokles v následujícím roce byl důsledkem poklesu jak hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, tak i dlouhodobého nehmotného majetku.

Z vývoje za pět let je tedy patrné, že se podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv podniku razantně nezměnil. Převládající položkou na celkových aktivech zaujímal v prvních dvou letech oběžná aktiva, v roce 2017 byl podíl téměř stejný a od v posledních dvou letech zaujímá pozici většího podílu dlouhodobý majetek. Jehož nárůst souvisí již se zmíněnou inovací podniku a rozšíření výrobních kapacit. Jelikož převládající položkou dlouhodobého majetku podniku je zejména dlouhodobý hmotný majetek ve formě staveb.

4.1.2. Horizontální a vertikální analýza pasiv

V tabulce níže je uvedena horizontální analýza vybraných druhů položek pasiv, uvedena je také v jednotlivých letech v absolutní i relativní změně. Absolutní změna je uvedena v tisících Kč a relativní v procentech. Jednotlivá data z výročních zpráv jsem dosazovala do vzorců, uvedených již v teoretické části, pomocí excelu, kde jsem výpočty konstruovala a vytvářela i následující grafy k vertikální analýze pasiv.

Na grafech znázorněných níže jsou rovněž uvedeny vybrané vertikální analýzy pasiv. Každému grafu taktéž předchází tabulka s uvedenými procentuálními čísly pro lepší přehlednost.

Jako první rozvrhovou základnou vertikální analýzy pasiv jsou zvolena pasiva celkem a sledován poměr vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv v jednotlivých letech. Jedná se o první úroveň vertikální analýzy.

Druhou rozvrhovou základnu jsou zvoleny cizí zdroje a sledován poměr rezerv a závazků v jednotlivých letech. Zde se jedná o druhou úroveň analýzy pasiv.

Podnik splňuje formálně správně sestavenou rozvahu, která odráží základní bilanční rovnici, což znamená, že součet pasiva se každoročně musí rovnat součtu aktiv. Z tohoto důvodu není nutno uvádět graf vývoje pasiv, jelikož by byl shodný s grafem vývoje aktiv. Nicméně na poslední tabulce je opět znázorněn prostý vývoj jednotlivých položek pasiv, z něhož lze snadno určit, jaká položka pasiv nejvíce způsobila tendenci růstu bilance na straně pasiv.

Všechny účetní výkazy, včetně zmíněné rozvahy, podniku Budějovický Budvar, n.p. za celé sledované období roku 2015 až 2019 jsou uvedeny v příloze č. 8 a následující.

Tabulka č. 17: Horizontální analýza pasiv

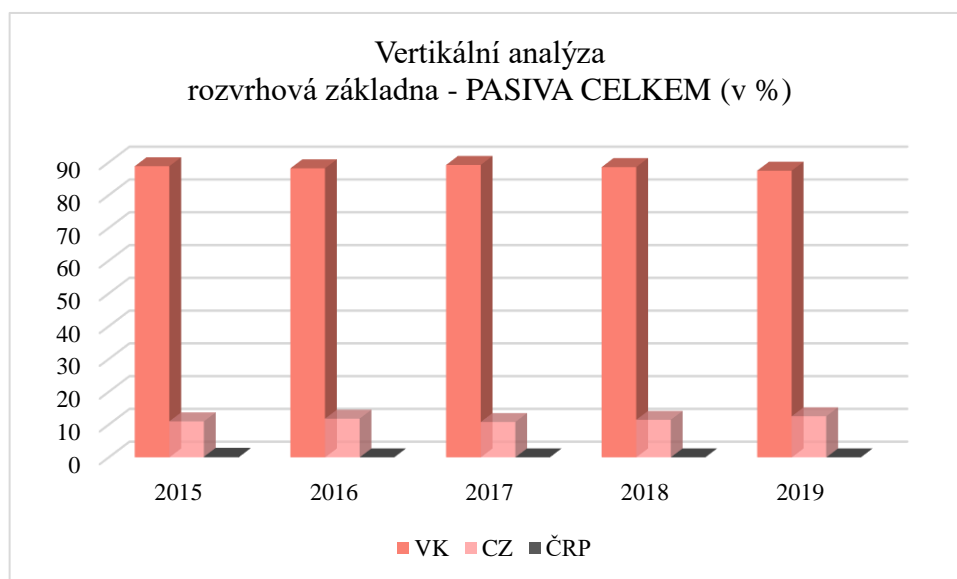
Pasiva	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Pasiva celkem	323 100	6,77	232 577	4,56	-252 501	-4,74	397 427	7,83
Vlastní kapitál	254 325	6	259 606	5,78	-258 687	-5,44	291 504	6,49
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio	-6 088	175,85	9 250	-96,86	-20 743	6914,33	20 877	-99,21
Fondy ze zisku	636	0,1	159	0,03	4 413	0,71	3 162	0,5
VH minulých let	276 865	115,88	259 651	50,34	-254 565	-32,83	256 526	49,25
VH běžného ÚO	-17 088	-6,07	-9 454	-3,58	12 208	4,79	10 939	4,09
Cizí zdroje	76 728	14,62	-26 939	-4,48	6 187	1,08	105 923	18,23
Rezervy	3 119	7,96	-8 977	-21,22	62 265	186,87	-43 983	-46,02
Závazky	73 609	15,15	-17 962	-3,21	-56 077	-10,36	149 906	30,89
Dlouhodobé závazky	-4 170	-3,3	-3 738	-3,06	-12 778	-10,78	17 974	16,99
Krátkodobé závazky	77 779	21,65	-14 224	-3,25	-43 299	-10,24	131 932	34,76
Časové rozlišení	-7 953	-98,87	-90	-98,9	-1	-100	0	Nelze

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 18: Vertikální analýza, rozvrhová základna pasiva celkem

v %	2015	2016	2017	2018	2019
VK	88,83	88,19	89,21	88,56	87,45
CZ	11,00	11,80	10,79	11,44	12,55
ČRP	0,17	0,001	0,00	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 9: Vertikální analýza, rozvrhová základna pasiva celkem

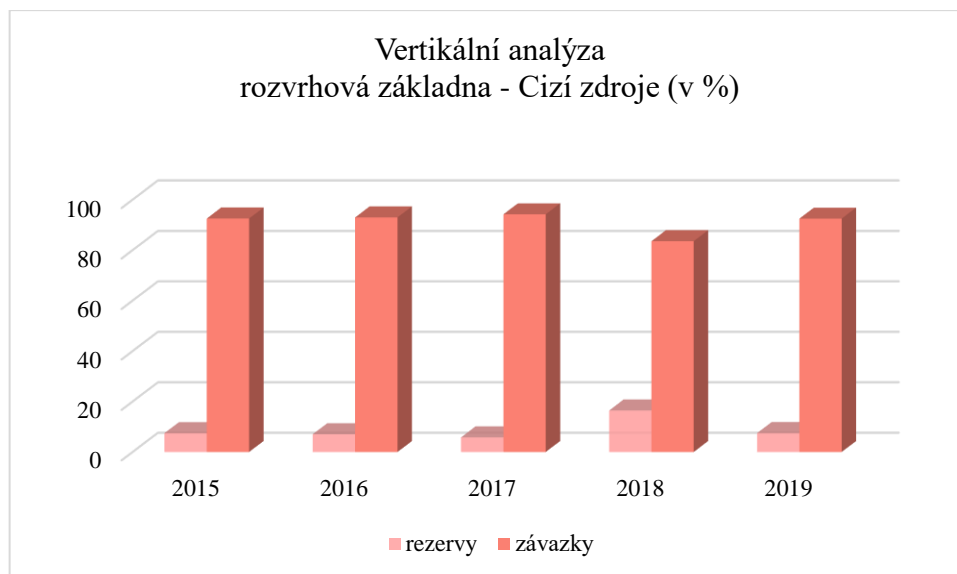
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Jak lze vidět zde na prvním grafu, pasiva jsou tvořena z 88 % vlastním kapitálem. Cizí zdroje tvoří z hlediska celkových pasiv pouze kolem 11 %.

Tabulka č. 19: Vertikální analýza, rozvrhová základna cizí zdroje

v %	2015	2016	2017	2018	2019
Rezervy	7,46	7,03	5,8	16,45	7,51
Závazky	92,54	92,97	94,2	83,55	92,49

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 10: Vertikální analýza, rozvrhová základna cizí zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Z druhého grafu poté vyplývá, že tento nízký podíl cizích zdrojů na celkových pasivech, je tvořen převážně z 90 % závazky. Z výkazů podniku lze vyčíst, že tyto závazky obsahují převážně krátkodobé závazky v podobě závazků z obchodních vztahů, které v roce 2019 dosahovaly 243 775 tis. Kč, což znamená téměř 40 % celkových závazků v daném roce.

Tabulka č. 20: Vývoj jednotlivých položek pasiv v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
VK	4 239 174	4 493 499	4 753 105	4 494 418	4 785 922
VH minulých let	238 921	515 786	775 437	520 872	777 398
VH běžného období	281 469	264 381	254 927	267 135	278 074
Závazky	485 769	559 378	541 416	485 339	635 245
Rezervy	39 178	42 297	33 320	95 584	51 601

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Z této tabulky je možné vyčíst vývoj jednotlivých položek pasiv za sledované období. Nejvýznamnější položkou pasiv je jednoznačně vlastní kapitál, jak bylo zřejmé již z vertikální analýzy první úrovně. Nejvyšší hodnoty vlastního kapitálu podnik dosáhl

v roce 2019 a to v částce 4 785 922 tisíc Kč. Nejnižší zastoupení pasiv podniku se týká položky rezerv.

Pasiva, stejně jako aktiva, mají tudíž díky bilanční rovnici také rostoucí tendenci v letech, kromě výkyvu v roce 2018. Budějovický Budvar, n.p. je národní podnik, čemuž odpovídá i struktura financování. Provedeným rozbořem struktury pasiv je patrné, že převážnou část na bilanční sumě tvoří vlastní kapitál, jehož hodnota je téměř 90 %. Největší položkou na struktuře vlastního kapitálu je základní kapitál, ve výši 3 100 000 Kč. Cizí zdroje jsou v podniku využívány v menší míře, každoročně ve výši okolo 11 %. Struktura pasiv je za sledované období téměř neměnná. Důvodem, proč cizí zdroje Budějovického Budvaru, n.p. jsou na takto nízkých hodnotách, je, že podnik nepoužívá žádné bankovní úvěry a zastává tedy spíše konzervativnější přístup k financování. Na tento aspekt naváže následně analýza poměrových ukazatelů v rámci ukazatelů rentability.

4.1.3. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V následující tabulce je uvedena horizontální analýza nejdůležitějších položek výkazu zisku a ztrát v jednotlivých letech. Uvedena je taktéž absolutní změna vyjádřena v tisících Kč a relativní změna vyjádřena v procentech. Jednotlivá data z výročních zpráv byla dosazována do vzorců, uvedených v teoretické části.

Dále je uveden vývoj celkových nákladů a tržeb v jednotlivých letech včetně grafického znázornění. Z něhož je vidět, že celkové tržby každoročně převyšují celkové náklady, což je pro podnik žádoucí, jelikož vytváří zisk. Rozbor vývoje jednotlivých zisků je znázorněn posléze.

Tabulka č. 21: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

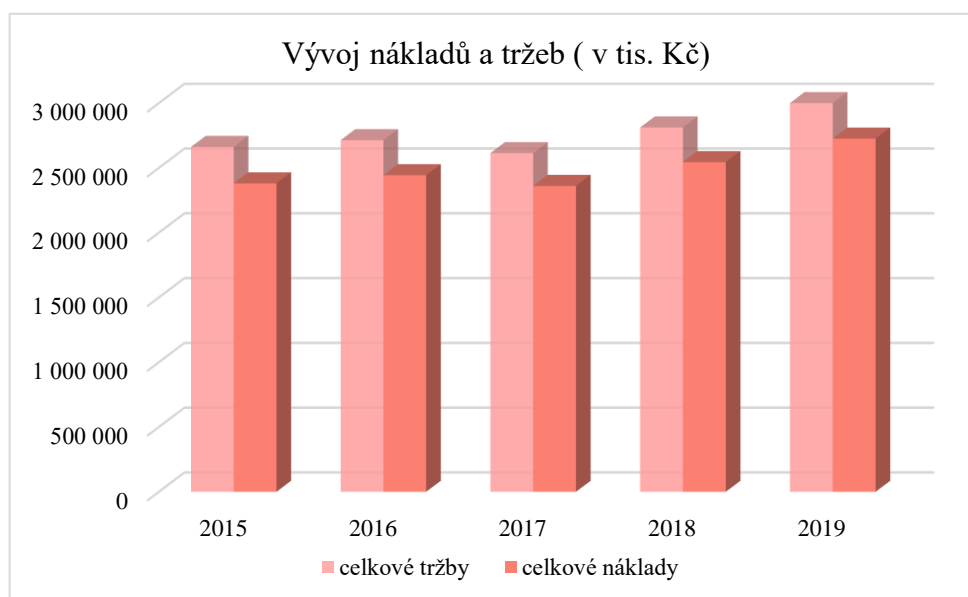
Položky výkazu zisku a ztrát	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	71 837	2,91	-66 030	-2,6	161 821	-5,5	167 754	6,37
Tržby za prodej zboží	-6 349	-7,9	-2 017	-7 73	-2 574	-3,57	3 562	5,13
Výkonová spotřeba	-6 218	-0,36	-8 316	-0,48	18 474	1,07	79 911	4,58
Spotřeba materiálu a energie	28 585	2,89	33 071	3,25	29 629	2,82	22 574	2,09
Služby	-30 505	-4,44	-39 056	-5,95	-4 617	-0,75	55 855	9,12
Změna stavu zásob vlastní činnosti	13 089	-295,73	-27 176	-313,7	-27 012	145,91	55 341	-121,56
Osobní náklady	13 114	4,36	22 990	7,33	45 568	13,53	43 848	11,47
Provozní výsledek hospodaření	9 400	2,78	-26 430	-7,61	-2 761	-0,86	19 745	6,2
VH před zdaněním	-12 568	-3,59	-22 543	-6,68	13 185	4,19	35 752	10,9
VH za účetní období	-17 088	-6,07	-9 454	-3,58	12 208	4,79	10 939	4,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 22: Vývoj nákladů a tržeb v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové tržby	2 661 900	2 713 854	2 613 887	2 811 575	3 004 316
Celkové náklady	2 380 431	2 443 178	2 360 360	2 544 452	2 725 690

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 11: Vývoj nákladů a tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Jednotlivé položky v horizontální analýze zisku a ztrát mají meziročně kolísající tendenci. Tržby z prodeje služeb a výrobků i tržby z prodeje zboží zůstávají ve všech letech obdobné, jejich kolísání je pouze v řádu jednotek procent. Nejvyšší celkové tržby byly pozorovány v roce 2019. Spotřeba materiálu a energie je taktéž relativně vyrovnaná. Položka, která nejvíce kolísala ze všech položek výkazu zisku a ztrát, byla změna stavu zásob vlastní činnosti. Kdy její kolísání dosáhlo v roce 2017 změnu až o 300 %.

Z provedené horizontální analýzy je zřejmé, že osobní náklady jsou položkou, která meziročně stále roste. Je tomu tak v důsledku růstu minimální a průměrné mzdy v České republice. Jak již bylo zmíněno, podnik Budějovický Budvar, n.p. své zaměstnance motivuje a chce si je udržet, tudíž také zvyšuje vyplácené mzdy.

4.1.4. Horizontální analýza zisku

V níže uvedené tabulce je znázorněna horizontální analýza zisku. Uvedená je taktéž v absolutní a relativní změně. Této horizontální analýze předchází tabulka s uvedeným prostým vývojem jednotlivých zisků v průběhu sledovaných let.

Tabulka č. 23: Vývoj zisků v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní zisk (EBIT)	338 053	347 453	321 023	318 262	338 007
VH před (EBT)	349 831	337 263	314 720	327 905	363 657
VH po (EAT)	281 469	264 381	254 927	267 135	278 074

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

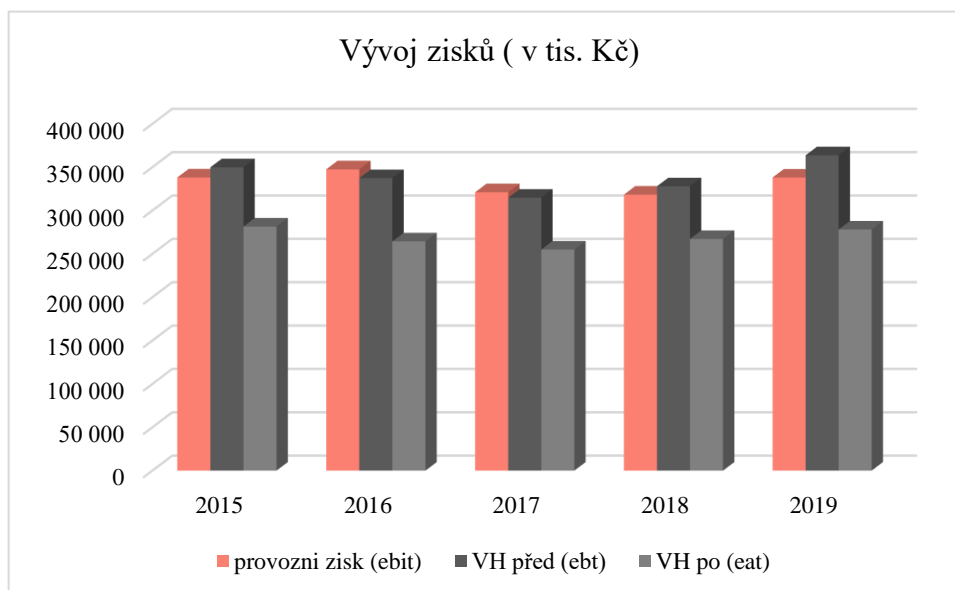
Tabulka č. 24: Horizontální analýza zisku

Jednotlivé zisky	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Provozní zisk (EBIT)	9 400	2,78	-26 430	-7,61	-2 761	-0,86	19 745	6,2
VH před (EBT)	-12 568	-3,59	-22 543	-6,68	13 185	4,19	35 752	10,9
VH po (EAT)	-17 088	-6,07	-9 454	-3,58	12 208	4,79	10 939	4,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Na následujícím grafu jsou uvedeny jednotlivé druhy zisků, tedy EBIT, EBT a EAT, u kterých byla také provedena horizontální analýza. Jednotlivá data byla doplněna do výše uvedených vzorců v teoretické části pro horizontální analýzu jak v relativních, tak i v absolutních změnách. Jednotlivé zisky také neměly jednotnou klesající nebo rostoucí

tendenci. Jejich tempo růstu bylo kolísavé a ve všech sledovaných letech se držely na stávající úrovni.



Graf č. 12: Vývoj zisků v letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

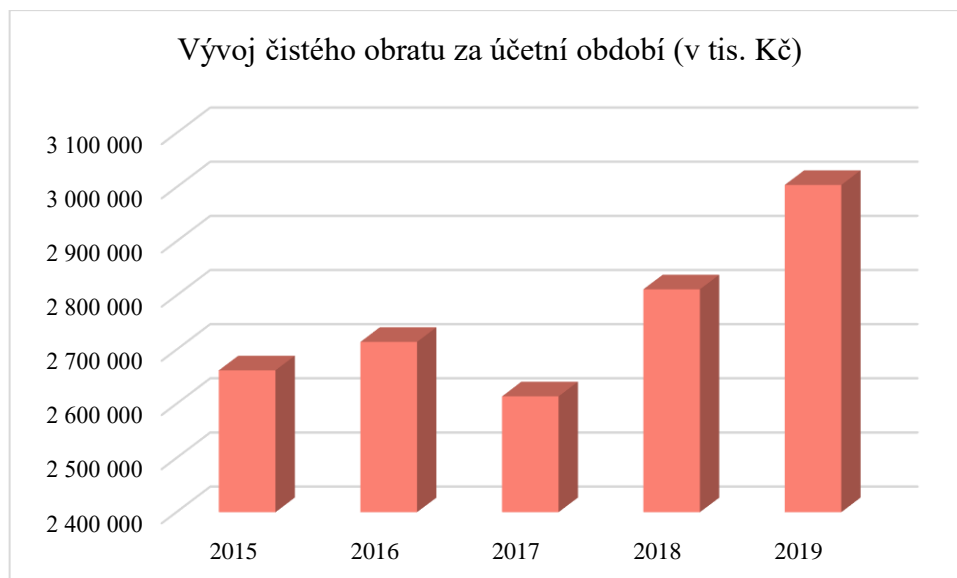
Provozní zisk byl na nejvyšší úrovni v roce 2016 a dosahoval hodnoty 347 453 tis. Kč. Výsledky hospodaření před zdaněním a po zdanění dosahovaly nejvyšší hladiny v roce 2015. V následujících letech však nenastal příliš zásadní pokles.

Podnik si měří také výkon podniku pomocí čistého obrátu za dané účetní období. Jeho meziroční změna byla rostoucí, kromě roku 2017, kdy zaznamenal mírný pokles. V roce 2019 poprvé přesáhl hranici 3 mld. Kč. Jeho vývoj je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 25: Vývoj čistého obrátu za účetní období ve sledovaných letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý obrát za ÚO	2 661 900	2 714 454	2 613 887	2 811 573	3 004 316

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 13: Vývoj čistého obrátu za účetní období ve sledovaných letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

4.1.5. Horizontální analýza cash flow

Cash flow se dělí na provozní, investiční a finanční. Provozní cash flow by měla být kladná, investiční cash flow naopak záporná, jinak by podnik neinvestoval sám do sebe. Finanční cash flow je buď kladné, což znamená, že si podnik vzal úvěr, nebo záporné, v této situaci podnik úvěr splácí. (Bartoš, 2020).

Tabulka č. 26: Vývoj cash flow v jednotlivých letech

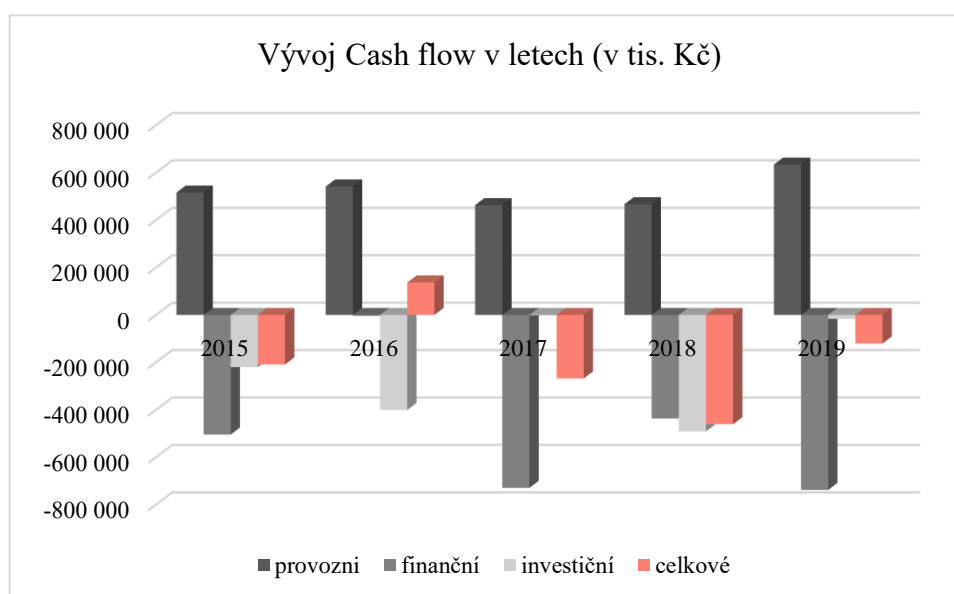
v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní CF	515 844	541 682	463 113	467 032	634 055
Finanční CF	-504 611	-3 968	-729 022	-436 811	-737 845
Investiční CF	-220 033	-400 865	-1 644	-490 874	-16 504
Celkové CF	-208 800	136 849	-267 553	-460 653	-120 294

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 27: Horizontální analýza Cash flow

Jednotlivá CF	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Provozní	25 838	5,01	-78 569	-14,5	3 919	0,85	167 023	35,76
Finanční	500 643	-99,21	-725 054	18272,5	292 211	-40,08	-301 034	68,92
Investiční	-180 832	82,18	399 221	-99,59	-489 230	29759	474 370	-96,64
Celkové	345 649	-165,54	-404 402	-295,51	-193 100	72,17	340 359	-73,89

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 14: Vývoj cash flow v letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

V tabulce jsou uvedena data jednotlivých cash flow, u kterých byla také provedena horizontální analýza. Jednotlivá data byla doplněna do výše uvedených vzorců v teoretické části pro horizontální analýzu jak v relativních, tak i v absolutních změnách.

Jak lze vidět z grafu provozní cash flow je každý rok na kladné bázi, splňuje tedy uvedené kritérium. Investiční cash flow je vždy záporné, což znamená, že podnik investovat

správně sám do sebe. Jak bylo uvedeno v těchto letech probíhala řada investic. Celkové cash flow bylo kladné pouze v roce 2016.

4.1.6. Horizontální analýza přidané hodnoty

Zde je nutné uvést ještě něco málo z teoretické části na úvod. Přidaná hodnota vyjadřuje hodnotu, kterou každý výrobce přidá svým úsilím k hodnotě meziproduktů (surovin, polotovarů a služeb). Je to rozdíl mezi tržní cenou výrobku a cenou meziproduktů. (Bartoš, 2020).

Kvůli změnám v účetních výkazech v roce 2016 je nutné tuto hodnotu vypočítat samostatně. Z tohoto důvodu je přiložen ještě potřebný výpočet.

Vzorec:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{výkony} - \text{výkonová spotřeba} + \text{obchodní marže}$$

Vzorec č. 38: Přidaná hodnota

Popis veličin ve vzorci:

- výkony = tržby za prodej vlastních výrobků a služeb + změna stavu zásob vlastní výroby + aktivace (tuto položku Budějovický Budvar, n.p. ve výkazech nemá)
- obchodní marže = tržby za prodej zboží – náklady na prodané zboží
- výkonová spotřeba = spotřeba materiálu a energie + služby

Vypočtené hodnoty a výsledná přidaná hodnota je uvedena v následující tabulce. Nejvyšší hodnoty dosahuje přidaná hodnota v roce 2019 ve výši 1 miliardy korun.

Tabulka č. 28: Vývoj přidané hodnoty a jejích veličin v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Obchodní marže	15 026	12 975	13 289	17 253	19 331
Výkony	2 461 010	2 545 936	2 452 730	2 587 539	2 810 634
Výkonová spotřeba	1 674 970	1 673 050	1 667 065	1 692 077	1 770 506
Přidaná hodnota	801 066	885 861	798 954	912 715	1 059 459

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 29: Horizontální analýza přidaná hodnota

Položky přidané hodnoty	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Obchodní marže	-2 051	-13,65	314	2,42	3 964	29,83	2 078	12,04
Výkony	84 926	3,45	-93 206	-3,66	134 809	5,5	223 095	8,62
Výkonová spotřeba	-1 920	-0,11	-5 985	-0,36	25 012	1,5	78 429	4,64
Přidaná hodnota	84 795	10,59	-86 907	-9,81	113 761	14,24	146 744	16,08

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Dále je potřeba také porovnat změny přidané hodnoty a celkových tržeb mezi jednotlivými roky, jejich růst či pokles. Prosté hodnoty obou položek jsou uvedeny pro porovnání v následující tabulce. Tento rozdíl vyjadřuje také nadcházející tabulka, použitím taktéž horizontální analýzy obou položek, pro lepší orientaci jsou zde znázorněné také meziroční změny obou položek a jejich nárůst či pokles.

Tabulka č. 30: Vývoj přidané hodnoty a tržeb v jednotlivých letech

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota	801 066	885 861	798 954	912 715	1 059 459
Celkové tržby	2 661 900	2 713 854	2 613 887	2 811 575	3 004 316

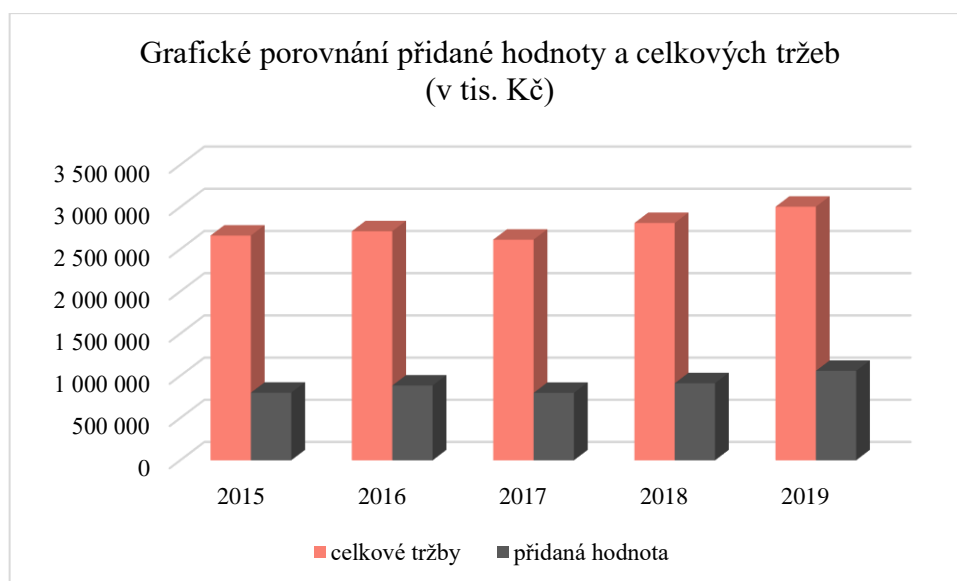
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 31: Porovnání horizontální analýzy přidané hodnoty a tržeb

Přidaná hodnota, celkové tržby	2016-2015		2017-2016		2018-2017		2019-2018	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)	(v tis. Kč)	(v %)
Přidaná hodnota	84 795	10,59	-86 907	-9,81	113 761	14,24	146 744	16,08
		Nárůst o 11 %		Pokles o 10 %		Nárůst o 14 %		Nárůst o 16 %
Celkové tržby	51 954	1,95	-99 967	-3,68	197 688	7,56	192 741	6,86
		Nárůst pouze o 2 %		Pokles pouze o 4 %		Nárůst pouze o 8 %		Nárůst pouze o 7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Z výše uvedených údajů jsou patrné vzájemné rozdíly obou položek. Největší rozdíl téměř o devět procentních bodů je zřetelný v letech 2016 a 2019. V roce 2016 byl zaznamenán nárůst přidané hodnoty o 11 %, avšak nárůst tržeb byl pouze 2 %. V roce 2019 byl nárůst přidané hodnoty o 16 %, avšak nárůst tržeb pouze o 7 %. Každoročně obě položky měly rostoucí tendenci, která je zaznamenána i v následujícím grafu, pouze v roce 2017 byl zaznamenán pokles hodnot.



Graf č. 15: Poměr přidané hodnoty na celkových tržbách

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

4.2. Analýza rozdílových ukazatelů

V této analýze budou uvedeny ukazatele čistý pracovní kapitál a čistý peněžní majetek. Ukazatel čisté peněžní prostředky zachycuje pouze nejlikvidnější část aktiv a používá se pro hodnocení okamžité platební schopnosti. Přihlíží se pouze k peněžním prostředkům a od nich jsou odečítány právě splatné dluhy. V praxi se tento ukazatel provádí téměř každý den. Jelikož nelze nyní určit aktuální pohyby peněžních prostředků se právě splatnými dluhy v daný okamžik, tento ukazatel nebude uváděn.

V následující tabulce jsou znázorněny vypočtené hodnoty obou ukazatelů, ty jsou poté rozebrány samostatně.

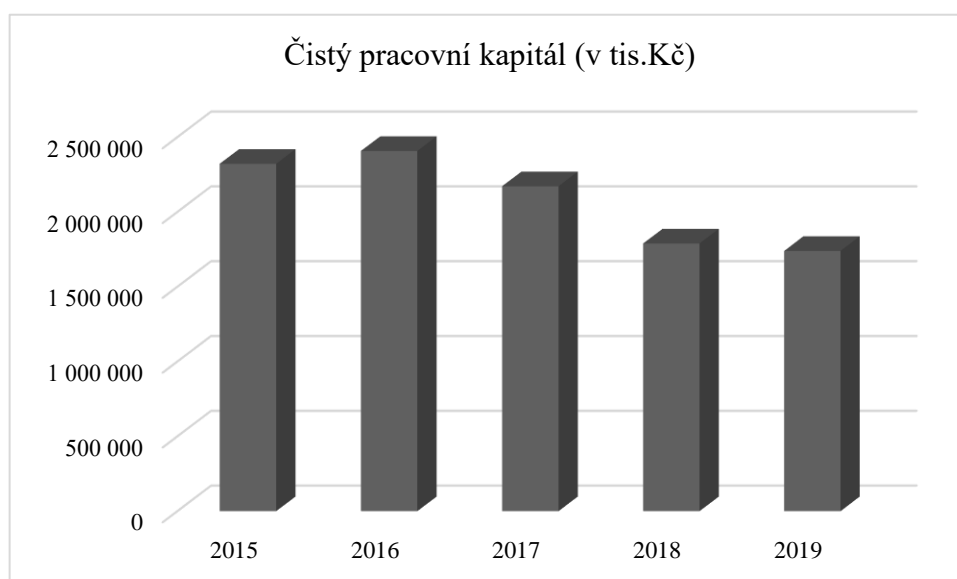
Tabulka č. 32: Rozdílové ukazatele

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	2 321 905	2 407 620	2 171 794	1 789 008	1 739 355
ČPM	2 025 108	2 075 046	1 872 128	1 444 325	1 409 244

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

4.2.1. Čistý pracovní kapitál

Podnik má kladný čistý pracovní kapitál v každém sledovaném roce. K úhradě oběžných aktiv může tedy použít ještě v každém roce přes dvě miliardy korun dlouhodobých pasiv. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2016. V dalších letech má klesající tendenci, nicméně tato klesající tendence není nikterak zásadní, její nejnižší hodnotu vykazuje podnik v roce 2019 a dosahuje hodnoty 1 739 355 tis. Kč. Tudíž i přes nejnižší údaj v roce 2019 vykazuje velmi příznivé hodnoty. Z čehož vyplývá, že podnik je bez problémů schopen hradit své krátkodobé závazky a také je schopen si tvořit dostatečně velký tzv. „finanční polštář“.

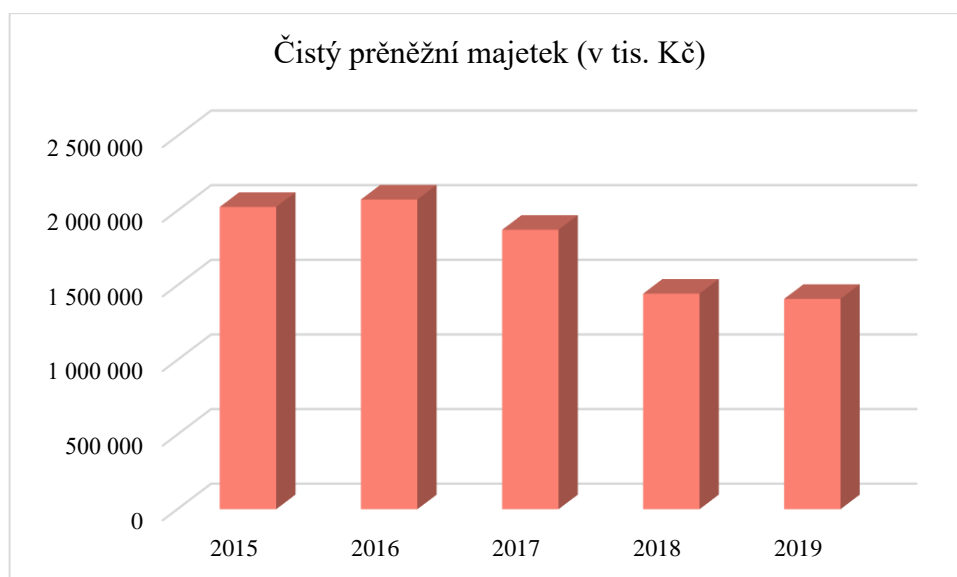


Graf č. 16: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

4.2.2. Čistý peněžní majetek

Podnik Budějovický Budvar, n.p. má kladný čistý pracovní kapitál i čistý peněžní majetek. To značí, že si vede podnik velmi dobře. Podnik nemá žádný nekrytý dluh. Nejvyšší hodnoty dosahuje také v roce 2016, při hodnotě 2 075 046 tis. Kč, poté má klesající tendenci, ale tento rozdíl není razantní a jeho nejnižší hodnota v roce 2019 dosahuje 1 409 244 tis. Kč. Podnik tedy vlastní dostatečné množství likvidních aktiv pro případnou úhradu svých krátkodobých závazků.



Graf č. 17: Čistý peněžní majetek

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

4.3. Analýza poměrových ukazatelů

U poměrových ukazatelů bude v práci analyzováno pět ukazatelů – likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a provozní ukazatelé. U většiny ukazatelů bylo možné zjistit oborové průměry pro srovnání s vypočtenou hodnotou. Data pro výpočet oborových průměrů byly získány na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu. Odpovídající klasifikace ekonomické činnosti pro Budějovický Budvar, n.p. je CZ-NACE 11 – výroba nápojů. Bližší a přesnější průměry by byly pod klasifikací 1105 – výroba piva. Tyto údaje bohužel nejsou uváděny. Pro srovnání postačí tedy nadřazená klasifikace skupiny 11.

Kromě oborových průměrů, pro další efektivnější a přesnější porovnání vypočtených hodnot, v rámci ukazatelů likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability, budou uvedeny tyto výpočty také u největšího konkurenta. Tímto konkurentem, jak již bylo uvedeno výše u strategické analýzy, je Plzeňský Prazdroj, a.s., který zaujímá první místo v tabulce největších producentů piva v České republice.

Na úvod je nutné podotknout, že pivovar Plzeňský Prazdroj, a.s. měl do roku 2017 odlišné účetní období, nikoli shodné s kalendářním rokem, jak je tomu u Budějovického Budvaru. V letech 2015 a 2016 bylo jeho účetní období stanoveno od března do března

následujícího roku. V roce 2017 nastala změna, tudíž za tento rok jsou uvedeny dvě výroční zprávy. (První je takéž do března roku 2017 a druhá je sestavena na zbývajících 9 měsících tohoto roku.) Od roku 2018 je již účetní období Plzeňského Prazdroje shodné s kalendářním rokem, a tudíž i s Budějovickým Budvarem. Nicméně tento fakt nijak nezabraňuje porovnání uvedených ukazatelů, jelikož u obou podniků provádíme porovnání ukazatele za stejně dlouhé účetní období neboli 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, s výjimkou tedy roku 2017, který bude brán v porovnání s mírným odstupem.

4.3.1. Ukazatelé likvidity

V následujících tabulkách jsou uvedeny hodnoty likvidity Budějovického Budvaru, oborového průměru a největšího konkurenta pro jejich porovnání. Totožné schéma bude uvedeno u všech poměrových ukazatelů.

Tabulka č. 33: Ukazatelé likvidity-Budějovický Budvar, n.p.

Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá	2,51	0,46	0,47	1,58	0,39
Pohotová	6,64	5,75	5,41	4,81	3,75
Běžná	7,46	6,51	6,14	5,71	4,40
Likvidita z CF	1,44	1,24	1,10	1,23	1,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 34: Ukazatelé likvidity-oborový průměr

Likvidita-oborový průměr	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá	0,25	0,29	0,23	0,27	0,17
Pohotová	0,78	0,88	0,93	0,87	0,59
Běžná	1,08	1,19	1,23	1,15	0,75

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry 2015-2019, ©2005-2020.)

Tabulka č. 35: Ukazatelé likvidity-Plzeňský Prazdroj, a.s.

Likvidita- Plzeňský Prazdroj	03.2015	03.2016	03.2017	12.2017	12.2018	12.2019
Okamžitá	0,01	0,01	0,07	0,01	0,01	0,01
Pohotová	0,37	0,31	0,62	0,52	0,37	0,37
Běžná	0,60	0,54	0,87	0,74	0,59	0,57
Likvidita z CF	1,04	0,90	1,30	0,94	1,13	1,12

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Pokud se nyní porovnají jednotlivé hodnoty ukazatelů likvidity podniku Budějovický Budvar, n.p. s oborovými průměry, konkurenčním podnikem Plzeňský Prazdroj, a.s. nebo doporučenými hodnotami, zjištění bude následující.

Okamžitá likvidita má doporučené hodnoty od 0,2 do 0,5, taktéž výše uvedené oborové průměry pro tuto likviditu se pohybují v jednotlivých letech kolem hodnoty 0,2. Avšak hodnoty zjištěné u Budějovického Budvaru jsou podstatně vyšší, pro rok 2015 se nachází dokonce 5x a pro rok 2018 3x nad doporučenou hodnotou, což nám udává, že je podnik ve velmi vysoké platební schopnosti, jelikož okamžitá likvidita je považována za nejprísnejší z těchto ukazatelů a zahrnuje v sobě pouze krátkodobý finanční majetek. Věřitelé logicky vyžadují co nejvyšší likviditu, nicméně dlouhodobě vysoká likvidita ukazuje neefektivní vázání finančních prostředků. Jak je vidět, okamžitá likvidita je dalece vyšší než oborový průměr ve všech pozorovaných letech. Stejně výsledky vyplývají také z porovnání s největším konkurentem, Plzeňským Prazdrojem. I vůči těmto hodnotám vykazuje Budějovický Budvar dalece vyšší čísla. Okamžitá likvidita Plzeňského Prazdroje, a.s. je naopak ve všech letech pod oborovým průměrem.

Pohotová likvidita má doporučené hodnoty v rozmezí 1 až 1,5 a uvádí se, že hodnota menší, než jedna je nepřijatelná. Oborový průměr tohoto odvětví se však pohybuje ve všech sledovaných letech mírně pod hodnotou jedna, pouze v roce 2017 se přibližuje k hodnotě 1. Rovněž hodnoty vykazované Plzeňským Prazdrojem se nachází pod hodnotou jedna a jsou i zde nižší než oborový průměr. Výsledky Budějovického Budvaru

však jsou opět vysoce nad oborovým průměrem. Tudíž je podnik i z hlediska pohotové likvidity opět velmi platebně schopný, jelikož zde kromě krátkodobého majetku bereme v úvahu také další oběžná aktiva.

Běžná likvidita se doporučuje udržovat v rozmezí 1,5 až 2,5 a oborový průměr se ve sledovaných letech nachází v rozmezí hodnot 0,75 až 1,23. Hodnoty podniku i z tohoto hlediska převyšují průměry a podnik je schopen dokonce až sedmkrát splatit své dluhy. Z hlediska hodnot Plzeňského Prazdroje jsou tyto výsledky opět téměř na polovině oborového průměru, pouze v posledním roce 2019 se podnik mírně přibližuje oborovému průměru.

Nelze opomenout ani poslední likviditu, tou je likvidita z CF. Hodnoty nelze porovnat s oborovým průměrem, jelikož údaj cash flow není uveden v tabulkách hodnot udávaných ministerstvem. V porovnání s konkurentem jsou tyto hodnoty téměř podobné, Plzeňský Prazdroj má likviditu z cash flow ve všech letech kolem hodnot jedna, Budějovický Budvar vykazuje tyto hodnoty mírně nad hodnotou jedna.

4.3.2. Ukazatelé zadluženosti

Tato práce se v rámci ukazatelů zadluženosti věnuje celkové zadluženosti a době splácení dluhu. Není zde uveden ukazatel úrokového krytí. Jelikož Budějovický Budvar je národním podnikem a vykazuje minimální zadluženost, zároveň nejsou v pasivech uvedeny údaje o poskytnutých úvěrech a ve výkazech zisků a ztrát není uvedena položka nákladové úroky, předpokládám, že podnik není zatížen úvěrem. Tudíž tento ukazatel nelze počítat. Zároveň není uveden koeficient samofinancování, jelikož je pouze doplňkem do 100 % u ukazatele celkové zadluženosti, který je pro tuto práci prioritní.

Tabulka č. 36: Ukazatelé zadluženosti-Budějovický Budvar, n.p.

Zadluženost	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	11 %	11,81 %	10,79 %	11,45 %	12,55 %
Doba splácení dluhu (v letech)	0,94	1,03	1,17	1,04	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 37: Ukazatelé zadluženosti-oborový průměr

Zadluženost- oborový průměr	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	51 %	50 %	51 %	49 %	53 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry 2015-2019, ©2005-2020.)

Tabulka č. 38: Ukazatelé zadluženosti-Plzeňský Prazdroj, a.s.

Zadluženost- Plzeňský Prazdroj	03.2015	03.2016	03.2017	12.2017	12.2018	12.2019
Celková zadluženost	64,05 %	66,59 %	62,70 %	69,13 %	54,90 %	54,01 %
Doba splácení dluhu (v letech)	2,02	2,24	1,58	2,06	1,27	1,21

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Oborové průměry pro celkovou zadluženost se nachází ve všech sledovaných letech na hranici 50 %. Z toho tedy vyplývá, že na rozdíl od ukazatelů likvidity, je celková zadluženost Budějovického Budvaru dalece nižší, než ukazují oborové průměry. Je tomu tak z důvodu malého množství cizích zdrojů podniku. Naopak Plzeňský Prazdroj má vyšší zadluženost, její nejvyšší hodnota dosahovala v roce 2016 až 69,13 %. Z čehož vyplývá, že na rozdíl od Budějovického Budvaru, tento konkurent využívá cizích zdrojů v míře nad 50 %. V posledních dvou letech pozorování se tato hodnota snižuje. Nicméně Budějovický Budvar je národní podnik, proto má odlišnou formu financování než jeho konkurenční producenti.

U doby splácení dluhu nelze provést porovnání s oborovým průměrem, jelikož hodnoty CF, jak již bylo uvedeno výše, nejsou uvedeny v tabulkách zveřejněné ministerstvem. U doby splácení dluhu se obecně považuje za nejlepší co nejnížší hodnota, ideálně kolem tří až pěti let. Plzeňský Prazdroj vykazoval dobu splácení kolem dvou let, v posledních dvou letech se ukazatel opět zlepšil. Budějovický Budvar za celé sledované období uvádí hodnotu jednoho roku. Tento ukazatel je také velmi pozitivní.

4.3.3. Ukazatele aktivity

V rámci ukazatelů aktivity se práce zabývá ukazatelem obratu celkových aktiv, dobou obratu zásob, dobou obratu pohledávek a závazků.

Tabulka č. 39: Ukazatelé aktivity-Budějovický Budvar, n.p.

Aktivita	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv (krát)	0,56	0,53	0,49	0,55	0,55
Doba obratu zásob (dny)	3,34	3,68	3,44	3,68	3,30
Doba obratu pohledávek (dny)	53	52	54	52	54
Doba obratu závazků (dny)	27	37	41	28	30

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 40: Ukazatelé aktivity-oborový průměr

Aktivita-oborový průměr	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv (krát)	0,68	0,68	0,66	0,72	0,62
Doba obratu zásob (dny)	2,59	2,6	2,62	2,51	2,55
Doba obratu závazků (dny)	101	101	104	107	106

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry 2015-2019, ©2005-2020.)

Tabulka č. 41: Ukazatelé aktivity-Plzeňský Prazdroj, a.s.

Aktivita- Plzeňský Prazdroj	03.2015	03.2016	03.2017	12.2017	12.2018	12.2019
Obrat celkových aktiv (krát)	0,93	0,98	1,01	0,82	1,18	1,18
Doba obratu zásob (dny)	2,19	2,30	2,16	2,65	2,00	1,91
Doba obratu závazků (dny)	34	40	43	58	48	50

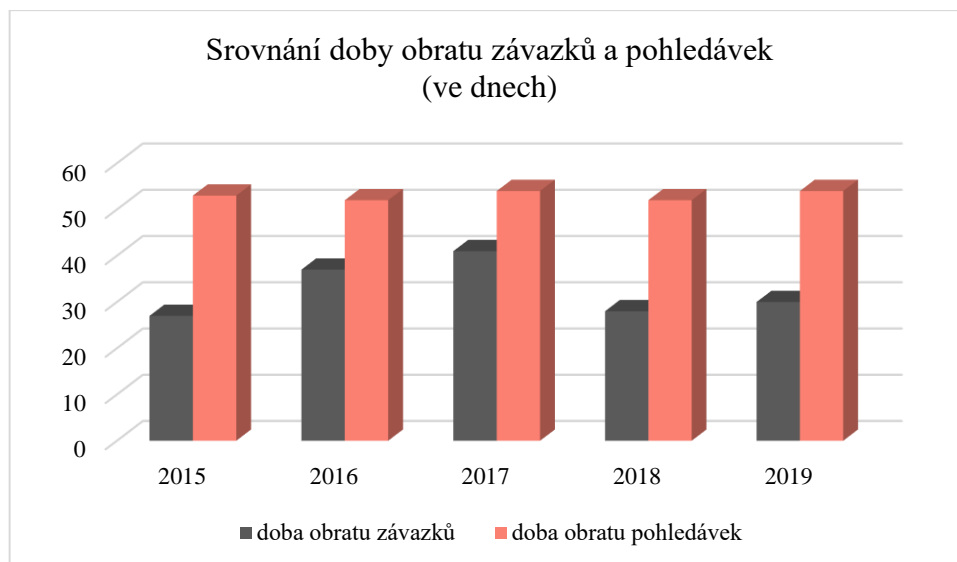
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Doporučená hodnota pro obrat celkových aktiv je 1,6 až 3, toto doporučení však nerozlišuje jednotlivé odvětví, proto je důležitější porovnat dosažené hodnoty s oborovým průměrem. Oborový průměr této hodnoty se pohyboval za sledované období v rozmezí hodnot 0,66 až 0,72. Budějovický Budvar, n.p. dosahuje naopak hodnoty o něco nižší, a to okolo 0,49 až 0,56. Tento rozdíl je však zanedbatelný. Naopak Plzeňský Prazdroj má obrat celkových aktiv na hranici hodnoty 1 a převyšuje tak oborový průměr.

Doba obratu zásob má oborový průměr každoročně na hranici hodnoty 2,6. Naměřené hodnoty podniku jsou v tomto případě naopak vyšší. V letech 2016 a 2018 dosahuje nejvyšší hodnoty a to 3,68. Nejvyšší hodnota Plzeňského Prazdroje 2,65 se nachází v roce 2017 a spadá tudíž pod oborový průměr.

Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků, kde je oborový průměr zhruba 100 dní.

Bohužel Budějovický Budvar má dobu obratu závazku nižší než pohledávek. Podnik tudíž nevyužívá tohoto pozitivního trendu bezúročného úvěru, a navíc čeká na úhradu faktur až 54 dní. Za optimální se považuje doba splatnosti pohledávek menší než 30 dní. Navíc podnik vykazuje určité procento odběratelů, kteří hradí své pohledávek až po splatnosti. Tento vývoj má klesající tendenci. Tyto informace jsou znázorněny na následujícím grafu a tabulce.



Graf č. 18: Srovnání doby obratu závazků a pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

V následující tabulce jsou uvedeny údaje o výši pohledávek z obchodních vztahů v jednotlivých letech. Neboť právě pohledávky a závazky z obchodních vztahů jsou obsahem ukazatele doby obratu těchto dvou veličin. Zároveň je zde vyjádřený podíl pohledávek po splatnosti, včetně jeho procentního vyjádření, kdy v roce 2015 tvoří pohledávky po splatnosti téměř 33 % celkových pohledávek z obchodních vztahů.

Tabulka č. 42: Srovnání vývoje pohledávek z OV a po splatnosti

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů	390 948	389 916	391 231	401 728	449 447
Pohledávky po splatnosti celkem	126 180 (32,3 %)	129 165 (33,1 %)	78 640 (20,1 %)	68 775 (17,1 %)	61 047 (13,6 %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Nicméně, jelikož si vede podnik dobře, jak již bylo uvedeno u ukazatelů likvidity, a vlastní nadbytečné množství volných peněžních prostředků, podnik nemá ani přes tento fakt problémy se splatností svých závazků.

Jelikož se však doporučuje mít dobu obratu pohledávek nižší oproti době obratu závazků, je tento fakt jedním z potencionálních nedostatků podniku.

4.3.4. Ukazatelé rentability

Je potřeba nejprve uvést, že pro výpočty těchto ukazatelů byla zvolena forma zisku EBIT. Hodnoty ukazatelů rentability jsou ve všech letech téměř na stejné úrovni, rozdíl je pouze zanedbatelný. Nedá se tedy říci, že ukazatele mají ve sledovaném období rostoucí nebo klesající trend. Zisk společnosti se tedy ve všech letech drží na udržitelné úrovni. V prvních dvou letech pozorování byly všechny uvedené hodnoty na nejlepší úrovni.

Tabulka č. 43: Ukazatelé rentability-Budějovický Budvar, n.p.

Rentabilita	2015	2016	2017	2018	2019
ROI	7,08 %	6,82 %	6,03 %	6,27 %	6,18 %
ROA	7,08 %	6,82 %	6,03 %	6,27 %	6,18 %
ROE	7,97 %	7,73 %	6,75 %	7,08 %	7,06 %
ROS	12,70 %	12,80 %	12,28 %	11,32 %	11,25 %
Finanční páka	ROE > ROI	ROE > ROI	ROE > ROI	ROE > ROI	ROE > ROI

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 44: Ukazatelé rentability-oborový průměr

Rentabilita-oborový průměr	2015	2016	2017	2018	2019
ROI	8,31 %	9,24 %	9,72 %	11 %	9,40 %
ROA	8,79 %	10,04 %	10,60 %	11,78 %	13,18 %
ROE	15,54 %	14,80 %	15,65 %	17,90 %	22,22 %
ROS	15,00 %	14,83 %	16,00 %	16,30 %	18,57 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry 2015-2019, ©2005-2020.)

Tabulka č. 45: Ukazatelé rentability-Plzeňský Prazdroj, a.s.

Rentabilita- Plzeňský Prazdroj	03.2015	03.2016	03.2017	12.2017	12.2018	12.2019
ROI	23,13 %	24,88 %	31,19 %	22,35 %	39,61 %	40,39 %
ROA	23,13 %	24,88 %	31,19 %	22,35 %	39,61 %	40,39 %
ROE	64,36 %	74,49 %	83,61 %	72,89 %	88,29 %	87,99 %
ROS	24,74 %	25,41 %	30,82 %	27,22 %	33,69 %	34,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Z hlediska porovnání, se nachází rentabilita ve všech sledovaných letech pod oborovým průměrem, avšak pouze v jednotkách procent. Naopak Plzeňský Prazdroj je vysoce nad oborovým průměrem.

Z hlediska finanční páky, která je možná chápat jako možnost zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu připojením cizího, nastává kladná situace, pokud funguje vztah $ROE > ROI$. Budějovický Budvar, n.p. splňuje tuto náležitost ve všech sledovaných obdobích. Ziskovost pro vlastníky je tedy přínosná.

4.3.5. Provozní ukazatelé

K provedení následujících výpočtů je potřeba znát zejména přidanou hodnotu a počet zaměstnanců v jednotlivých letech podniku Budějovický Budvar, n.p. Přidaná hodnota byla již uvedena v předešlých výpočtech. Počet zaměstnanců vyjadřuje následující tabulka a jejich vývoj má mírnou, avšak rostoucí tendenci.

Tabulka č. 46: Počet zaměstnanců podniku v jednotlivých letech

v letech	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	655	667	672	697	680

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 47: Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé	2015	2016	2017	2018	2019
Produktivita z přidané hodnoty (v tis. Kč)	1223,00	1328,13	1188,92	1309,49	1558,03
Produktivita z výkonů (v tis. Kč)	3757,27	3817,00	3649,90	3712,39	4133,29
Nákladovost výnosů (v %)	0,89	0,90	0,90	0,90	0,91
Materiálová náročnost výnosů (krát)	0,37	0,37	0,40	0,38	0,37

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Produktivita z přidané hodnoty je vyjádřena v tisících Kč, jak lze vidět z hodnot v tabulce, má rostoucí tendenci, kromě mírného poklesu v roce 2017. Nejvyšší hodnotu dosáhla v roce 2019 a to 1558,03 tis. Kč.

Nákladovost výnosů, jenž vyjadřuje procentní zatížení výnosů celkovými náklady, by měl klesat a vyjadřuje na kolik % je odepsán DHM, představuje tedy stárnutí podniku. Výsledky podniku mají spíše ustálenou hodnotu cca 0,9 v každém roce. Výnosy jsou tedy každoročně zatíženy náklady z cca 90 %.

Materiálová náročnost se ve sledovaných letech pohybuje na hranici hodnoty 0,37 (krát). Nejvyšší hodnotu dosahovala v roce 2017.

Hodnoty produktivity jsou téměř o polovinu nižší, než jsou oborové průměry. U posledních dvou ukazatelů nemohu porovnat s oborovými průměry, jelikož v tabulkách ministerstva neznáme velikost mimořádných výnosů.

4.3.6. Ukazatele na bázi CF

Ukazatele na bázi cash flow nyní slouží pro porovnání vypočtených hodnot podniku Budějovický Budvar, n.p. v rámci poměrových ukazatelů rentability, kdy se bere ve výpočtu EBIT, zde se počítá s hodnotami cash flow.

Tabulka č. 48: Ukazatele na bázi CF

Rentabilita z CF	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb z CF	19,38 %	19,96 %	17,72 %	16,61 %	21,10 %
Rentabilita aktiv z CF	10,81 %	10,63 %	8,69 %	9,20 %	11,59 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Rentabilita tržeb z CF, která vyjadřuje finanční výkonnost podniku, dosahuje na rozdíl od ukazatele rentability tržeb neboli ROS vyšších hodnot. ROS je ve všech sledovaných letech, jak již jsem uvedla, na hranici hodnoty 12 %. Rentabilita tržeb z CF se pohybuje průměrně až kolem 19 %. Nejvyšší rentabilitu dosahoval podnik v roce 2019, kdy její hodnota vzrostla na 21,10 %.

Rentabilita aktiv z CF je také vyšší ve všech sledovaných letech oproti rentabilitě aktiv neboli ROA. ROA se pohybovala kolem 7 %, nyní vidíme, že rentabilita aktiv z CF se v roce 2019 dostala na nejvyšší hodnotu a to 11,59 %. Tento ukazatel je také důležitý sledovat, jelikož může být signálem včasného varování k hledání nepříznivého stavu, kterými může být vysoká hodnota pohledávek s delší dobou splatnosti, nebo zásoby materiálu či výrobků ležících ve skladu delší dobu bez pohybu, či vysoké investice do výrobních hal, u kterých poté není využita jejich plná kapacita.

4.4. Analýza soustav ukazatelů

V této části bakalářské práce bude dále podnik Budějovický Budvar, n.p. analyzován také pomocí soustav ukazatelů, což povede ke zjištění, zda je podnik finančně zdravý nebo mu hrozí případný bankrot. Nejprve bude znázorněn Du Pont rozklad pro rok 2019. Mezi bonitní modely bude zařazen Index bonity a Kralickův Quietest, mezi bankrotní modely

Altmanův index finančního zdraví neboli Z score a Index bankrotu. Jelikož podnik Budějovický Budvar nezveřejňuje ve svých výkazech údaj o nákladových úrocích, nelze provést bankrotní model IN05. V rámci Du Pont rozkladu budou uvedeny také hodnoty ukazatelů u oborového průměru či konkurenta, pro lepší porovnání a zhodnocení těchto ukazatelů. V rámci bonitních a bankrotních modelů budou uvedeny výpočty pouze pro sledovaný podnik Budějovický Budvar, n.p. Jelikož skutečnost, zda je podnik bonitní a v dobré finanční situaci nás zajímá v rámci zvoleného podniku, který analyzujeme. Fakt, zda je bonitní také konkurenční podnik, je vedlejší informace. V rámci bonitních a bankrotních modelů jsou pro lepší vypovídající schopnost přiloženy také grafy znázorňující vývoj indexů ve sledovaných letech. Prostřednictvím grafu je snadněji určitelné, v jakém roce se podnik nacházel v nejlepší situaci.

4.4.1. Du Pont rozklad

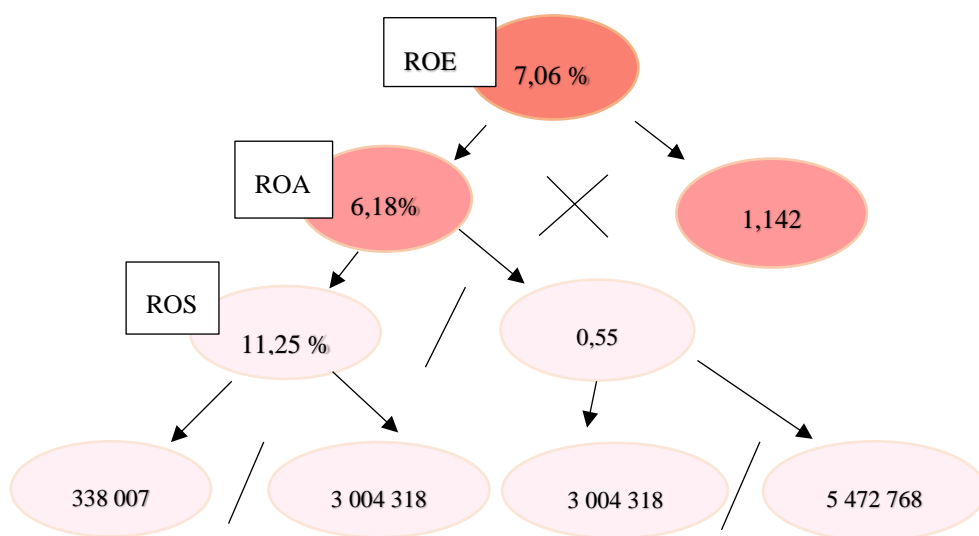
V následující tabulce je uveden pro srovnání přehled jednotlivých ukazatelů použitých při Du Pont rozkladu jak pro Budějovický Budvar, n.p., tak pro oborový průměr a Plzeňský Prazdroj, a.s. Samotný Du Pont rozklad bude proveden pouze pro vybraný podnik Budějovický Budvar, n.p.

Tabulka č. 49: Srovnání vývoje ukazatelů Du Pont rozkladu pro rok 2019

Du Pont (2019)	ROE	ROA	ROS
Budějovický Budvar, n.p.	7,06 %	6,18 %	11,25 %
Oborový průměr	22,22 %	13,18 %	18,57 %
Plzeňský Prazdroj, a.s.	57,99 %	40,39 %	34,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015; Finanční analýza podnikové sféry 2015-2019, ©2005-2020; Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015-19, ©2012-2015).

V roce 2019 podnik dosáhl hodnoty rentability vlastního kapitálu ve výši 7,06 %. Každá vložená koruna tedy vydělá více než 7 haléřů zisku. Pokud by podnik chtěl zvýšit tuto rentabilitu, měl by se zaměřit na zlepšení všech částí následujícího rozkladu, včetně rentability tržeb, jejíž hodnoty nejsou příliš vysoké oproti oborovému průměru či konkurenčnímu podniku.



Obrázek č. 14: Du Pont rozklad pro rok 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. pro rok 2019, ©2012-2015).

Jak již bylo uvedeno u finanční analýzy a je zřejmé z tabulky uvedené nad rozkladem, hodnoty rentabilit se nachází pod oborovým průměrem a také pod hodnotami, kterých dosahuje Plzeňský Prazdroj. Pro podnik by tedy bylo žádoucí, zvýšit všechny tři ukazatele rentability v tomto rozkladu. Vyšší rentability vlastního kapitálu by podnik dosáhl například, pokud by více využíval cizího kapitálu. Tento problém byl řešen již v sekci poměrových ukazatelů a dále bude řešen v závěrečné části.

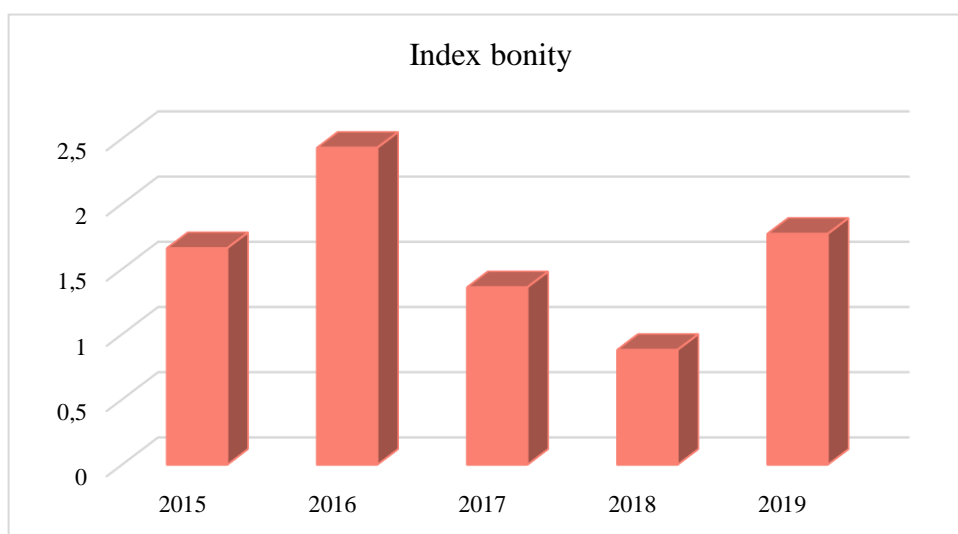
4.4.2. Index bonity

Index bonity obecně formuluje závěr, že čím vyšší bude hodnota IB, tím je hodnocení firmy lepší. Pokud zařadíme výsledné hodnoty IB do škály hodnocení uvedené na obrázku č.1 v teoretické části, dostaneme výsledné hodnocení situace podniku uvedené v následující tabulce. Vývoj indexu je znázorněn na níže uvedeném grafu, další graf ukazuje dosáhnutí problémové hranice v roce 2018.

Tabulka č. 50: Index bonity

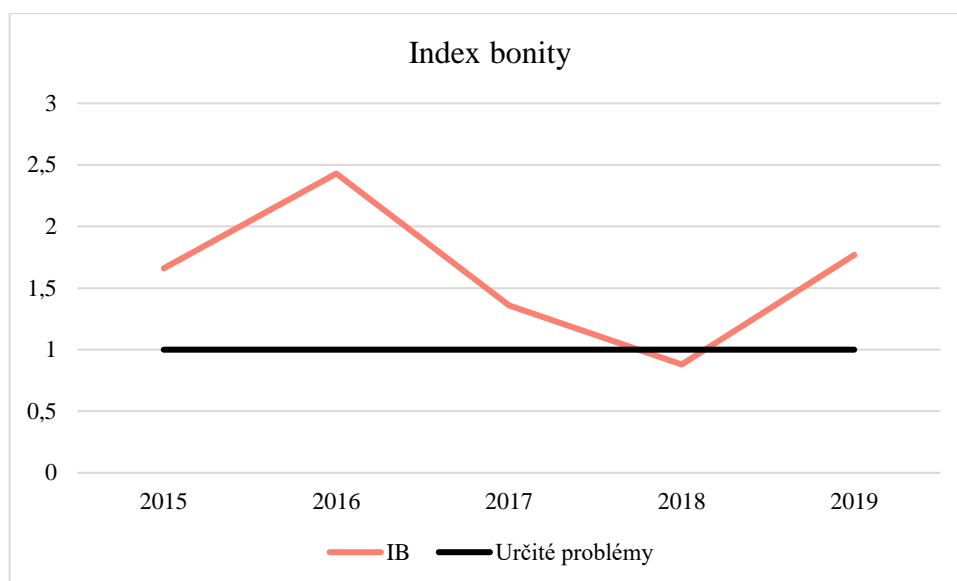
Index bonity	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	-0,40	0,23	-0,47	-0,79	-0,18
X_2	9,09	8,47	9,27	8,74	7,97
X_3	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07
X_4	0,14	0,13	0,13	0,13	0,13
X_5	0,12	0,13	0,12	0,13	0,12
X_6	0,52	0,50	0,46	0,51	0,51
IB	1,66	2,43	1,36	0,88	1,77
Zhodnocení	Dobrá	Velmi dobrá	Dobrá	Určité problémy	Dobrá

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 19: Vývoj indexu bonity

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 20: Index bonity v porovnání s hraniční hodnotou

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Jak je vidět z prvního grafu Budějovický Budvar, n.p. z hlediska tohoto modelu měl kolísající vývoj, nicméně v každém roce byl hodnocen jako bonitní. V roce 2015 lze klasifikovat situaci podniku do skupiny hodnocení „dobrá“. Nejlepší situace vychází v roce 2016, kdy dle hodnocení vykazuje status „velmi dobrá“. V roce 2017 byla situace opět „dobrá“, což znamená, že jsme na hranici před přicházejícími problémy. Jak je vidět na druhém grafu, tyto problémy diagnostikoval model v roce 2018, kdy byla hodnota IB rovna 0,88 a tudíž spadala do hodnocení „určité problémy“. V roce 2019 se situace již zlepšila a spadá opět do kategorie „dobrá“.

Z hodnocení tedy lze vidět, že kromě výkyvu v roce 2018, kdy byl podnik dle indexu bonity v kategorii určité problémy, je podnik v dobré až velmi dobré bonitní schopnosti. Je nutné podotknout, že i přes výkyv v roce 2018, se podnik drží dle indexu po celé sledované období nad nulou. Nespadl tedy do špatné ani velmi či extrémně špatné situace.

4.4.3. Kralickův Quicktest

Jak již vypovídá název, provedení tohoto testu je rychlé, avšak i přesto má vysokou vypovídající hodnotu. Algoritmus a postup výpočtu Kralickova testu byl uveden již v teoretické části. Tabulky s pomocnými výpočty k dosažení výsledné klasifikace Kralickova Quicktestu jsou uvedeny v mé práci v příloze č. 7.

Tabulka č. 51: Kralickův Quicktest-klasifikace

Klasifikace	2015	2016	2017	2018	2019
Hodnocení finanční stability	1	1	1	1	1
Hodnocení výnosové situace	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Hodnocení celkové situace	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Zhodnocení	Bonitní ve všech letech				

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Hodnoty Kralickova Quicktestu jsou ve všech sledovaných letech velmi příznivé, jelikož zhodnocení říká, že pokud podnik dosahuje hodnoty nižší než 2, je klasifikován jako bonitní. Budějovický Budvar, n.p. je ve všech letech na hodnotě 1,75, což znamená, že je charakterizován jako velmi dobrý podnik.

V tomto případě grafické vyjádření modelu není zapotřebí uvádět, poněvadž jednotlivé ukazatele vykazují ve všech sledovaných letech neměnné hodnoty. Je tomu tak, jelikož v každém roce spadá jejich hodnota do stejné kategorie bodového hodnocení.

4.4.4. Altmanův index finančního zdraví

U tohoto modelu je pro většinu podniků problém určit tržní hodnotu vlastního kapitálu, kterou potřebuje pro výpočet čtvrtého ukazatele. Konzervativní odhad bere tuto hodnotu jako pětinasobek ročního CF podniku. Další přístup říká, že u podniku, kde nelze objektivně stanovit tržní hodnotu vlastního kapitálu, je tato hodnota nahrazena vlastním kapitálem. Ve této práci je zvolen druhý přístup. (Bartoš, 2020).

Pokud vypočtená hodnota indexu bude vyšší než 2,99, je podnik hodnocen jako finančně zdravý.

Tabulka č. 52: Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	0,49	0,47	0,41	0,35	0,32
X_2	0,05	0,10	0,15	0,10	0,14
X_3	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06
X_4	8,075	7,468	8,270	7,737	6,968
X_5	0,56	0,53	0,49	0,55	0,55
Z	4,56	4,30	4,57	4,34	4,01
Zhodnocení	Finančně silný podnik ve všech letech				

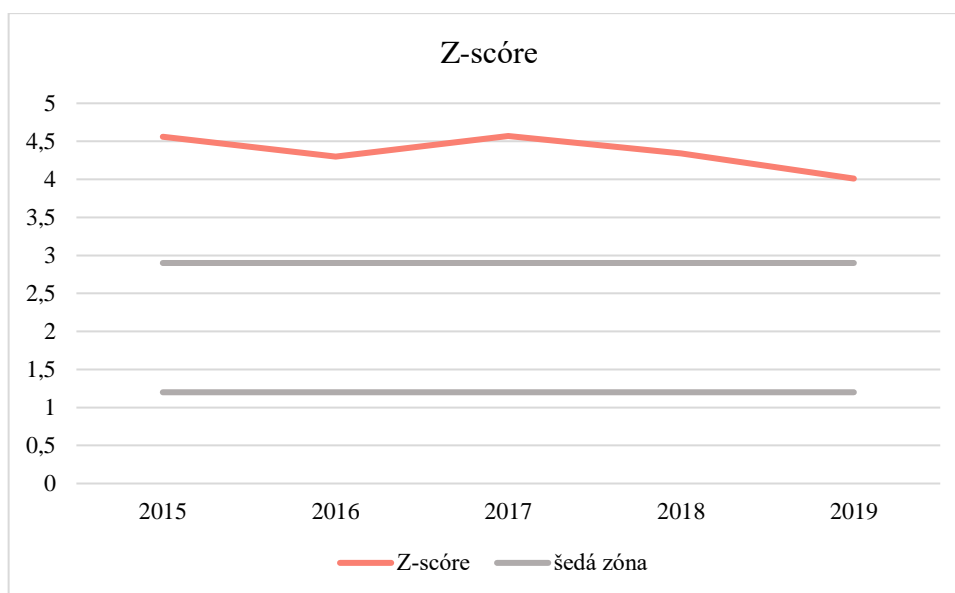
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Vývoj scóre je znázorněn také na následujícím grafu. Na grafu níže je poté pro lepší vypovídající schopnost znázorněn také graf, který ukazuje prostor šedé zóny tohoto modelu.



Graf č. 21: Vývoj Altmanova indexu finančního zdraví

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 22: Altmanův index finančního zdraví se znázorněním šedé zóny

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

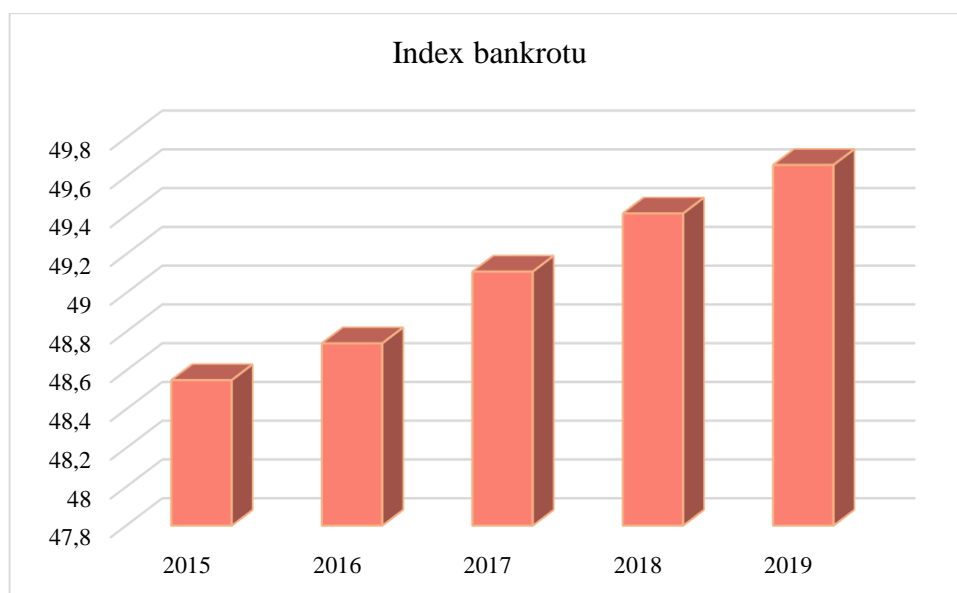
Jelikož jsou hodnoty spočítané pomocí Altmanovy rovnice za všechny sledované roky vyšší než 2,99, nelze předpokládat, že by za sledované roky mohl podnik Budějovický Budvar, n.p. zbankrotovat. Hodnoty se v každém roce pohybovali v rozmezí 4 až 4,5, což svědčí o tom, že pivovar je prosperující a finančně zdravý podnik. Obdobné hodnoty předpokládám i v dalších letech. Na základě této predikce předpokládám nepřetržité působení podniku i v budoucnosti.

4.4.5. Index bankrotu

Tabulka č. 53: Index bankrotu

Index bankrotu	2015	2016	2017	2018	2019
X_1	0,56	0,53	0,49	0,55	0,55
X_2	0,90	0,93	0,88	0,65	0,64
X_3	4 772 165	5 095 265	5 327 842	5 075 341	5 472 768
IB	48,55	48,74	49,11	49,41	49,66

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).



Graf č. 23: Index bankrotu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Dle indexu bankrotu lze zhodnotit podnik Budějovický Budvar, n.p. jako aktivní po dobu celého sledovaného období, jelikož hodnota indexu je větší než hodnota 23,826, neboli hranice pro bankrot, ve všech letech. Podnik je tedy i po provedení dalšího bankrotního modelu identifikován jako finančně zdravý. A jak můžeme vidět na grafu, každoročně se index bankrotu zvyšuje. Porovnání s dalším grafem není v tomto případě nutné, jelikož index ve všech sledovaných letech převyšuje dvojnásobně šedou zónu a nestále se zvyšuje.

5. SOUHRNÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU

Jako první v této kapitole práce bude uvedena SWOT analýza. Jelikož je tato analýza vhodná pro celkové shrnutí dílčích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí, doplněné o provedenou kompletní finanční analýzu.

Následně bude provedeno celkové zhodnocení situace podniku.

5.1. SWOT analýza

Tato analýza je jednoduchá a přehledná. SWOT analýza dokáže závčas upozornit na blížící se hrozby. Hlavním smyslem je identifikace silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí podniku. Tyto čtyři faktory budou uvedeny pro přehlednost do následující tabulky.

Tabulka č. 54: SWOT analýza Budějovický Budvar n.p.

Silné stránky	Slabé stránky
Jediná ryze česká pivní značka	Nevyužití zpoplatněného cizího kapitálu
Nezávislost na cizích zdrojích	(Příliš) vysoká doba obratu pohledávek
Dlouhodobý investiční rozvoj	Lidský faktor (chybovost zaměstnanců)
Vlastní síť pivnice Budvarka	Nízký podíl na českém trhu (cca 7,5 %)
Celosvětová známost/pověst	Znalosti řídicích pracovníků
Široké portfolio produktů	Vyšší cena produktů
Dobré personální vztahy	Nízká rentabilita
Vysoký vlastní kapitál	Vysoká likvidita
Finanční stabilita	
Tradice, kvalita	

Příležitosti	Hrozby
Dotace	Konkurence
Tankové pivo	Nestálost daní
Inovace produktů	Legislativní změny
Vstup na nové trhy	Pokles spotřeby piva
Spolupráce s CzechTrade	Zákaz kouření v hospodách
Rozšíření výrobní kapacity	Odklon od on-trade spotřeby
Lépe využít daňový štít a finanční páku	Klesající míra nezaměstnanosti v kraji
Zvyšující se poptávka po značce Budvar	
Zvýšená poptávka po sezónních speciálech	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.1. Silné stránky

Budějovický Budvar, n.p. má z pohledu SWOT analýzy mnoho silných stránek, mezi které výhradně patří jediná ryze česká značka, tradice, pověst nebo známost po celém světě. Neméně důležitou silnou vlastností je finanční stabilita, která je částečně způsobená vysokou likviditou a nízkou zadlužeností, která značí pro podnik výhodnou nezávislost na cizích zdrojích. Finanční stabilita zvyšuje zároveň důvěryhodnost podniku u svých obchodních partnerů. Mezi značnou výhodu lze řadit široké portfolio produktů a jejich kvalita. Ve sledovaných letech je důležitý také dlouhodobý investiční rozvoj. Co se týče aspektů fungování uvnitř podniku, jsou silnou stránkou dobré personální vztahy. Neopomenutelnou pozitivní stránkou pro podnik je řetězec vlastních pivnic „Budvarka“,

5.1.2. Slabé stránky

Významnou položkou je zde vysoká doba obratu pohledávek, kdy doba obratu závazků v některých letech je až dvakrát nižší než doba obratu pohledávek. Znamená to, že podnik za stejné časové období dvakrát hradí a jednou inkasuje. I přesto je podnik vysoce bonitní, z důvodu volných peněžních prostředků, nicméně tento fakt lze označit jako slabou

stránku podniku, kterou by mohla zlepšit, i když jí nevnímá jako ohrožení. Další slabou stránkou podniku byla identifikována přebytně vysoká likvidita, kdy by tyto volné přebytné peněžní prostředky mohl podnik investovat do dalších aktivit a následně ke zvýšení svých tržeb. Dále nízká rentabilita, jelikož Budějovický Budvar téměř nevyužívá zpoplatněného cizího kapitálu. Díky absenci využití cizího kapitálu se podnik připravuje o využití vlivu finanční páky, daňového štítu a vhodné míry rentability. Další slabinou je vyšší cena produktů či nižší podíl zastoupení na trhu. Nicméně Budějovický Budvar, n.p. se nachází na čtvrtém žebříčku mezi svými konkurenty a má loajální zákazníky, kteří jsou značce věrní. Tudíž je vyšší cena neodradí. Poslední slabou stránkou je možné uvést lidský faktor neboli možnou chybovost pracovníků v procesu výroby. Avšak podnik založený na tradici a výrobním know-how by se dle mého mínění neměl stát automatizovaným podnikem. Mírný nedostatek může představovat výběr zvolené organizační struktury, ve které vzniká zatížení jedné řídicí osoby vůči množství rozhodnutí, odpovědnosti a nutnosti nadměrných znalostí. Každá organizační struktura má své plusy i minusy, takže je na uvážení podniku, jakou zvolí. Navíc, do data napsání výroční zprávy podniku za rok 2019 došlo ke změně organizační struktury řízení podniku, která byla rozdělena na více útvarů. Díky tomuto kroku má každý vedoucí pracovník na starosti méně rozsáhlou problematiku.

5.1.3. Příležitosti

Mezi největší příležitosti Budějovického Budvaru, n.p. lze řadit zvyšující se poptávka po značce Budvar, jak na českém trhu, tak v zahraničí a současně zvyšující se poptávka po sezónních speciálech. Podnik již má zkušenosti s výrobou mnoha příchutí, a tak může vymýšlet a rozvíjet nové produkty. Další příležitostí pro Budvar byla jistě spolupráce s CzechTrade neboli Česká agentura na podporu obchodu, která slouží pro české podniky jako partner na cestě k jejich exportním úspěchům. Budějovický Budvar tak v roce 2019 vyváží do téměř osmdesáti zemí světa a může dále v následujících letech vstupovat na nové trhy. Další příležitostí byla dlouhodobá investice, díky které došlo k rozšíření výrobní kapacity či inovaci produktů. K financování některých investic může podnik využít také možnosti různých dotací. Další příležitostí bylo ve sledovaném období tankové pivo. První pivo z těchto tanků bylo stáčeno před Vánocemi roku 2018. Jako poslední příležitost vidím pro podnik již zmiňované lepší využití daňového štítu či

finanční páky, pomocí zvýšení podílu cizího kapitálu. Nicméně podnik si vede dobře i bez využití těchto zdrojů, má dostatečné peněžní prostředky i schopnost naplňovat své investiční plány. Tudíž je na zvážení, zdali podnik strádá tím, že tyto dva faktory daňové optimalizace nevyužívá.

5.1.4. Hrozby

Mezi možné ohrožení Budějovického Budvaru je možno považovat legislativní změny a nestálost daní. Změny je důležité pečlivě sledovat, vyhodnocovat a dodržovat. Další hrozbou je pro podnik klesající tendence míry nezaměstnanosti v kraji. Pokud klesá nezaměstnanost, je na trhu práce málo „volných“ dostatečně kvalifikovaných pracovníků, což by v případě potřeby hledání nového odborníka do týmu podniku přinášelo obtíže. Podnik se však nyní nechystá přijímat nové zaměstnance. Dalším faktorem ohrožení je celosvětový odklon od on-trade spotřeby, možný pokles spotřeby piva nebo vliv konkurence. Česká republika, je však „pivní národ“, tudíž nelze předpokládat výrazný pokles. Stálí zákazníci jsou věrni své značce piva, takže pokud máme určitou skupinu zákazníků, kteří kupují značku Budvar pravidelně, nepřejdou na konkurenční značku ani z důvodu zvýšení ceny Budějovického Budvaru, či poklesu ceny produktu konkurenční značky. Posledním mírně ohrožujícím faktorem za sledované období lze identifikovat zákaz kouření v hospodách, který začal platit 31. května 2017. Nicméně ani tento zákaz nelze klasifikovat jako zásadní hrozba, ale spíše jako jeden z faktorů ve sledovaných letech, který měl vliv na konzumaci výrobků podniku, především v rámci pivnic Budvarka.

5.2. Celkové zhodnocení situace podniku

Po provedení kompletní analýzy současné situace podniku Budějovického Budvaru, n.p. je zřejmé, že se podnik nachází ve velmi dobré finanční situaci. Podnik udržoval výsledek hospodaření po zdanění ve všech sledovaných letech téměř na stejné úrovni 265 milionů Kč, rozmezí výkyvů sledujeme pouze +/- 5 %. Nyní však podrobně rozeberu vypočtené hodnoty jednotlivých částí provedené finanční analýzy.

Jelikož je Budějovický Budvar, n.p. definován jako národní podnik, kdy stát jako vlastníka zastupuje ministerstvo zemědělství, největší podíl na pasivech podniku tvoří

vlastní kapitál. Podnik na rozdíl od svých konkurentů prosazuje tedy spíše konzervativní strategii a výrazně opatrnější způsob financování, kdy je podíl cizích zdrojů na celkových pasivech pouze v řádu několika procent. Tudíž jeho ukazatel celkové zadluženosti vykazuje dalece nižší hodnoty, než udává oborový průměr. Tato strategie je však doprovázena nižší ziskovostí. Budějovický Budvar za celé sledované období hradil své investice pouze ze svých vlastních zdrojů. Podnik tak nemusel splácet své dluhy a byl schopen tvořit si vlastní peněžní prostředky. Cizí zdroje podniku, které se pohybovaly celé období kolem 11 %, byly z nadpoloviční části tvořeny odloženým daňovým závazkem a krátkodobými závazky. Tato míra zadluženosti sice snižuje finanční riziko téměř na nulu, tudíž neohrožuje stabilitu podniku, Budějovický Budvar však přichází o zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu pro své vlastníky, což je způsobeno právě vysokým podílem vlastního majetku. Nehledě na to, že pokud je celý majetek krytý vlastním jměním, není využito finanční páky. Podnik sice nesplácí úroky potencionálním věřitelům, které by vznikly použitím cizího kapitálu, ale snižuje si tak možnou výši rentability vlastního kapitálu, kterou lze získat využitím těchto cizích zdrojů za vzniku finanční páky, pokud předpokládáme nižší míru úrokové sazby cizího kapitálu než výnosnost aktiv.

Z výsledků vypočtených u ukazatelů likvidity vyplývá, že podnik vykazuje hodnoty likvidity v nadprůměrné výši, z důvodu přebytečného množství volných peněžních prostředků. Takto vysoká likvidita znamená velký potenciál hradit své závazky rychle. Podnik tedy není platebně neschopný, což je pozitivní, avšak nevyužitý krátkodobý vlastní kapitál podniku nepřináší žádný užitek, a tak opět snižuje výnosnost podniku. Podnik při této situaci nese náklady příležitosti nevyužitého kapitálu, který by mohl investovat do nových technologií nebo materiálů.

Souvisejícím faktorem s nevyužitím cizího kapitálu je na základě analýzy poměrových ukazatelů a následně rozboru Du Pontova rozkladu zjištění nízkých hodnot u ukazatelů rentability, především u rentability vlastního kapitálu a celkových aktiv, které jsou díky nadbytečnému zastoupení vlastního krátkodobého finančního majetku poměrně nižší oproti oborovému průměru i konkurenčnímu podniku. Z Du Pontova rozkladu je zřejmé, že k dosažení lepších výsledků u ukazatele ROE, je nutné zlepšit prakticky všechny dílčí prvky tohoto rozkladu, jelikož v porovnání s oborovým průměrem či konkurenčním podnikem Budějovický Budvar zaostává ve všech částech provedeného rozkladu. Čím

vyšší by byla rentabilita, tím výnosnější by podnik byl. Důvodem vykazování podprůměrné výnosnosti podniku je nejen střídme využívání cizího kapitálu, ale současně vysoká likvidita.

Budějovický Budvar, n.p. nedodržuje zlaté pravidlo financování, které doporučuje financování vlastními a cizími zdroji půl na půl. Jak již jsem uvedla pro Budějovický Budvar, n.p. je prioritní stabilita před výnosností.

„Rok 2019 byl pátým rokem plnění strategického rozvojového programu pivovaru. Za toto období představuje výše investic objem cca 2,58 mld. Kč. Investice byly realizovány z vlastních zdrojů pivovaru.“ (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

Podnik má velmi dobrý obrat zásob, který je vyšší než doporučené hodnoty, což je pozitivum, jelikož každá položka zásob je prodána a uskladněna vícekrát, přesněji tři a půl krát.

Naopak má Budějovický Budvar, n.p. vysokou dobu obratu pohledávek oproti závazkům, což je negativum. Pro podnik by bylo výhodné udržet doporučení, že doba obratu závazků má být vyšší než doba obratu pohledávek, jelikož podnik inkasuje dříve, než hradí, a tím pádem využívá bezúročného dodavatelského úvěru. Budějovický Budvar má sice dostatečně vysoké vlastní prostředky, díky kterým tento fakt nijak neomezuje fungování podniku, přesto by opět mohl využít takto „zbytečně“ vynaložené vlastní peněžní prostředky pro investice či jejich zhodnocení při jiné činnosti, kdyby své závazky mohl hradit přímo z peněžních prostředků získaných z úhrad pohledávek, a nečekat na ně.

Z výše provedené SWOT analýzy lze specifikovat množství silných a slabých stránek, příležitostí či hrozeb, mezi které patří například již zmíněný odklon od on-trade spotřeby.

Jak podnik sám uvádí: *„V segmentu on-trade spokojení nejsme, hledáme zde možnosti pro posílení růstu prodeje. Nicméně v kontextu porovnání s minulým obdobím nás těší meziroční stabilizace prodeje sudového piva a růst prodeje tankového piva. Jedná se o výsledek naší snahy zvýšit svůj podíl prodeje v segmentu gastronomie na klíčových trzích. V roce 2019 jsme v obchodním útvaru provedli řadu organizačních změn, rozšířili jsme nabídku našich služeb, zákazníkům v gastronomických provozech poskytujeme velmi dobrý servis a ve spolupráci s marketingovým oddělením v tom budeme i nadále*

pokračovat.“ (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

Zjištěné hlavní problémy podniku Budějovický Budvar, n.p. jsou tedy následující:

- vysoká doba obratu pohledávek
- příliš vysoké hodnoty u ukazatelů likvidity
- poměrně nízké hodnoty u ukazatelů rentability
- velice nízký procentuální podíl cizích zdrojů v podniku
- nevyužití daňového štítu a finanční páky

Závěrem dle bankrotních a bonitních modelů vyplývá, že podnik lze identifikovat jako finančně velmi zdravý a nepředpokládám, že by podniku v blízké době hrozil bankrot. Podnik je vysoce bonitní.

Na základě provedené analýzy tedy lze považovat podnik za velmi úspěšný a finančně samostatný. Není zde tedy předpoklad omezení dalšího úspěšného trvání podniku.

6. VLASTNÍ NÁVRHY OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU

Návrhy pro řešení následujících situací:

6.1. Nízký podíl cizích zdrojů a s tím dalších spojených aspektů

Budějovický Budvar, n.p. je výrobní podnik. Jak jsem již uvedla, podnik prosazuje spíše konzervativní strategii a výrazně opatrnější způsob financování. Tato strategie je však doprovázena nízkou ziskovostí. Po analýze poměrových ukazatelů a následně provedeném Du Pont rozkladu lze identifikovat, že Budějovický Budvar, n.p. zaostává oproti oborovému průměru a zároveň konkurenčnímu podniku ve všech částech tohoto rozkladu. Proto je nutné provést opatření ke zlepšení prakticky všech dílčích prvků tohoto rozkladu a tím dosáhnout zvýšení rentabilit. Pokud bereme v potaz grafický nástin Du Pontova rozkladu, lze snadno určit, že jako jeden příklad doporučení by bylo možné uvést právě snížení podílu vlastního kapitálu, který brání ke zvýšení hodnot ukazatele ROE. Pokud bychom snížili tuto hodnotu vlastního kapitálu a navýšili podíl cizích zdrojů, vzrostl by nám v rozkladu ukazatel A/VK, a tudíž i výsledná hodnota u ukazatele ROE. Podnik je sice vyznačen finanční stabilitou a vysokou platební schopností, tudíž nemá potřebu využívat tento zpoplatněný cizí kapitál, nicméně vlastní zdroje jsou mnohdy nákladnější než použití cizích zdrojů. Z výše uvedeného důvodu bych proto doporučila zvýšit podíl cizích zdrojů.

Díky tomuto kroku by podnik mohl dále využít také působení tzv. „daňového štítu“, kdy jsou úroky z cizího kapitálu řazeny jako daňově uznatelné náklady, a tudíž snižují výsledek hospodaření a následně i odváděnou daň, čímž vytvářejí daňovou úsporu. Zároveň by díky zvýšení podílu cizích zdrojů nad vlastním kapitálem došlo k lepšímu působení finanční páky. Neboť právě použití cizího kapitálu představuje vznik finanční páky, díky které se zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu.

Nové finanční prostředky získané pomocí cizích zdrojů by podnik mohl využít na další investice do rozšíření výrobních kapacit, inovaci procesů výroby či produktů. Samotnou inovaci procesů by mohla být myšlena obnova již zastaralých strojů nebo interiéru výroby. Jelikož jak ukázal ukazatel nákladovost výnosů, podnik vykazuje stárnutí

podniku, neboť výnosy jsou zatíženy náklady hodnotou 0,9, což znamená, že DHM podniku je odepsán již z 90 %. Budějovický Budvar však staví svou produkci na tradiční chuti a kvalitě, samotný postup výroby piva není potřeba měnit. Mezi další inovace by tak mohl spadat nový obal některých produktů, který by jistě přilákal nové zákazníky, nebo hlubší ponoření se do ekologičtějších aktivit, které by také mohly přinést nový úhel pohledu dosud nezískaných ekologicky založených zákazníků. Inovace obalu produktů je z mého hlediska velice důležitá, neboť právě obal je jeden z hlavních prvků, které přilákají zákazníka k jeho koupi. Dále by podnik mohl experimentovat a vyvíjet nové příchutě piva, jelikož ochucené pivní speciály získávají v posledních letech velký úspěch. Rostoucí obliba těchto pivních speciálů dává podniku velký prostor pro inovaci na poli nových příchutí. Budějovický Budvar, n.p. již zkusil experimentovat se sezónními speciály, ty se osvědčily a byly mezi koncovými spotřebiteli oblíbenými, proto bych doporučila v tomto vývoji dále pokračovat. Další doporučenou investicí by bylo pokračovat v rozvoji konceptu nových originálních pivnic Budvarka, které by se mohly vybudovat po celé České republice. Nyní je nalezneme pouze v Českých Budějovicích, Dejvicích, Zlíně, Litoměřicích a Liberci, tudíž je zde potenciál v budování dalších poboček. Dále by mohl podnik v těchto pivnicích nabízet limitované edice piv na čepu, kterým by zaujal nové zákazníky z oblasti on-trade sektoru, který v posledních letech zaznamenává klesající tendenci. Tyto limitované edice by byly dostupné pouze na čepu v pivnicích Budvarka, a tudíž by nebylo možné je zakoupit formou off-trade. (S tímto doporučením předpokládám zároveň opomenutí nynější situace koronakrizových opatření a vyloučení jejich dlouhodobého trvání). Podnik ve sledovaných pěti letech prošel velkými investičními plány i z hlediska rozšíření svých kapacit, nicméně prostor pro zlepšování a zvyšování produkce je vždy na místě. Díky zvýšení produkce by podnik mohl expandovat na další trhy, jakož tomu bylo i v minulých letech, kdy ve sledovaných letech podnik expandoval například do Bahrajnu, na Bermudské ostrovy či do Senegalu. Jelikož podnik vlastní dostatečně vysoké vlastní zdroje, jeho platební schopnost by se využitím cizího kapitálu nikterak nesnížila. Naopak by byl podnik stále bonitní, jelikož by u něj nehrozilo riziko nesplácení či zadluženosti. Případné zvyšování zadluženosti v dalších letech by tedy nebyl negativní krok, naopak by takto nově nabitě zdroje mohly posloužit k dalšímu pozitivnímu vývoji ziskovosti.

Ze slov podniku:

„V prodeji plechovkového piva očekáváme další dynamický růst tohoto formátu balení. Prodej piva v plechovkovém balení meziročně vykázal největší nárůst ve srovnání s celým sortimentem balení, jaký pivovar ve svém portfoliu má. Proto podnik chystá projektové práce, aby už v roce 2021 mohla být postavena nová stáčírna plechovkového piva, který by v budoucnosti kapacitně dokázala pokrýt kontinuálně rostoucí poptávku po tomto druhu balení.“

„I nadále očekáváme pozitivní vývoj poptávky po prémiových importovaných pivech zejména v regionu Evropy a severní Ameriky, což jsou celosvětově nejdůležitější trhy pro importované pivo. Obchodní potenciál také roste na některých trzích jihovýchodní Asie. Na tyto regiony se chceme dále zaměřit v rámci naší obchodní a marketingové strategie.“
(Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015).

6.2. Příliš vysoká likvidita

Dalším identifikovaným problémem byla příliš vysoká likvidita. Tento fakt se pojí rovněž s nízkou rentabilitou. Čím vyšší bude likvidita, tím nižší bude rentabilita. Jelikož má Budějovický Budvar vysokou likviditu a nízkou rentabilitu, dochází k neefektivnosti podniku. Podnik díky vysoké likviditě drží příliš vysoké množství volných peněžních prostředků a ty jsou pro podnik nevýnosnými. Přebytké množství volných peněžních prostředků sice zvyšuje likviditu, ale zároveň snižuje rentabilitu, což je pro podnik negativním jevem. Podnik by tedy mohl tyto přebytké peněžní prostředky investovat a tím napomoci dalšímu úspěšnému rozvoji podniku, jak již bylo řečeno výše, čímž by tento negativní jev snížil.

6.3. Vysoká doba obratu pohledávek

Jak již bylo řečeno u ukazatelů aktivity, doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků, čímž porušuje doporučené pravidlo. Doba obratu pohledávek je u analyzovaného podniku značně vysoká, na což se váže úhrada těchto pohledávek po splatnosti, které tvoří v roce 2016 dokonce 33 % pohledávek z obchodních vztahů. V roce 2019 je toto zastoupení již nižší v řádu 17 %. Podnik pravděpodobně již zaujal nějaký postoj vůči svým odběratelům. Nicméně moje doporučení, které by nadále vedlo ke

zlepšení situace a k urychlení inkasa pohledávek je využití prověření odběratelů, skonta, úroku z prodlení či faktoringu. V rámci následujících výpočtů budou použity data a částky pohledávek podniku pouze pro rok 2019 s přihlédnutím na aktuální uvedené sazby pro rok 2021, z důvodu aktuálnosti navržených opatření.

6.3.1. Prověření odběratele

Prověření odběratele by mělo být první, co podnik provede před uzavřením smlouvy. Jelikož by si podnik měl zjistit co nejvíce informací o potencionálním zákazníkovi a jeho platební schopnosti. Tyto informace lze najít například prostřednictvím portálu www.justice.cz, kde podnik nalezne účetní závěrky, zakladatelské listiny či zprávy auditora. Další možností je ověření zákazníka přes ARES neboli administrativní registr ekonomických subjektů, či přes registr dlužníků SOLUS. U potencionálních zákazníků hodnotíme její likviditu, rentabilitu a zadluženost.

6.3.2. Skonto

Skonto je forma motivace, jak přimět odběratele k dřívější platbě svých faktur, pokud zaplatí za zboží dříve, než byla stanovená splatnost, dostane slevu. Pozitivem pro Budějovický Budvar by bylo především snížení pohledávek a rizika jejich nedobytnosti. Negativem je sice snížení ceny zboží, avšak vyplatí se v porovnání ceny faktoringových služeb či následného odpisu nedobytných pohledávek a jejich vymáhání. Výše poskytnuté slevy by pro Budějovický Budvar, n.p. nebyly příliš ztrátovou položkou a pro odběratele by znamenala výhodnější nabídku. Touto variantou by tedy vydělaly obě zúčastněné strany. (Bartoš, 2020).

V následující tabulce provedu velmi zjednodušený výpočet skonta. Jako hodnota WACC (vážený průměr nákladů kapitálu) pro výpočet k tomuto účelu poslouží oborový průměr tohoto ukazatele pro rok 2019, zjištěný na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, které udává tuto hodnotu rovnu 10,27 %. (Finanční analýza podnikové sféry 2019, ©2005-2020.)

Dále pak budu počítat pro názornou ukázkou s odběratelem, jehož doba splatnosti faktury je 30 dní. Podnik určí, že nárok na slevu zde bude odběratel mít, pokud zaplatí do týdne

od vystavení faktury. Z týdne však budeme brát pouze pracovní dny, tudíž 5 dní. Faktura vystavená odběrateli bude v částce 250 000 Kč a odběratel díky motivaci zaplatí do 5 dní.

Tabulka č. 55: Skonto

Skonto	Hodnota	Výpočet
WACC	10,27 %	
Alternativní výnosová míra	0,007034	$0,1027 \cdot (25/365)$
Maximální výše skonta	0,70 %	$0,007034 / (1 + 0,007034)$
Optimální výše skonta	1 750 Kč	$250\,000 \cdot 0,70 \%$

Vlastní zpracování dle (Bartoš, 2020).

Uvedený odběratel by tedy za splnění podmínek pro poskytnutí skonta získal slevu v hodnotě 1 750 Kč. Skonto je výhodné pro obě strany obchodu. Uvedená sleva není v rámci plné částky 250 tis. Kč zásadní, ale slouží jako motivace pro včasné zaplacení, z čehož bude profitovat i poskytovatel skonta, v našem případě Budějovický Budvar, tím, že si sníží dobu obratu pohledávek a získá dříve své peněžní prostředky. Pokud bychom počítali s delší dobou splatnosti faktury, skonto by se zvyšovalo.

6.3.3. Úrok z prodlení

Protikladem k fungování skonta by mohl být také úrok z prodlení. V případě neuhrazení pohledávky ve stanovené splatnosti, by odběrateli byl připočten úrok z prodlení, který by dále závisel na délce tohoto prodlení. Tento úrok by podnik měl použít ovšem pouze u odběratelů v krajní nouzi. U věrných zákazníků s velkým objemem objednávek, u kterých lze tolerovat určitá míra placení po splatnosti, z důvodu nepředvídatelných okolností, bych úrok z prodlení nedoporučovala. (Bartoš, 2020).

Jak jsem již uvedla, částka úroku z prodlení závisí na konkrétní situaci a délce tohoto prodlení. Výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou, zvýšené o 8 procentních bodů. Limit pro 2T repo sazbu je ponechána od 11.5.2020 na stejné úrovni 0,25 %. Výsledná výše úroku z prodlení tedy činí po přepočtu 8,25 % ročně. (Výpočet úroku z prodlení, ©2021).

V následující tabulce provedu zjednodušený výpočet tohoto úroku z prodlení. Jako ukázkou ponechám pohledávku v částce 250 000 Kč a její zaplacení 90 dnů po splatnosti.

Tabulka č. 56: Úrok z prodlení

Úrok z prodlení	Částka	Výpočet
Hodnota úroku	5 085,62 Kč	$(90/365) \cdot (8,25/100) \cdot 250000$

Vlastní zdroj dle (Výpočet úroku z prodlení, ©2021).

Pokud by tedy došlo k úhradě této pohledávky v částce 250 000 Kč 90 dní po splatnosti, zaplatil by odběratel úrok ve výši 5 085,62 Kč.

6.3.4. Faktoring

Faktoringem se rozumí předem smluvně sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek za faktoringovou provizi, bez postihu původního věřitele. Podnik by tak nemusel čekat do splatnosti pohledávek a měl k dispozici okamžitě finanční prostředky. Podnik by sice za tuto smluvní transakci musel zaplatit provizi, která se pohybuje kolem 0,8-3 % z pohledávky. Podnik nesplacené pohledávky sice nijak neomezují, avšak využitím faktoringu by nemusel tyto pohledávky posléze snižovat opravnými položkami v účetní závěrce, a tím by ušetřil. (ČSOB Factoring, ©2021).

Tabulka č. 57: Přehled OP pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech

v tisících Kč	2015	2016	2017	2018	2019
OP pohledávek po splatnosti	121 375	119 888	71 455	67 172	68 470

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Faktoring lze využít pouze u pohledávek z obchodních vztahů a existuje ve dvou formách, regresní a bezregresní. U regresního faktoringová společnost nese riziko platební neschopnosti. Faktor odkoupí pohledávku za 70 až 90 % hodnoty pohledávky. V rámci poplatku (cca 1,5 %) si faktor účtuje za rizikovou provizi, poplatek za výlohu, úrok z čerpaných částek, pojištění pohledávky a celní poplatky v rámci zahraničních faktur. Výhodou využití faktoringu je právě fakt, že prodávajícímu je vyplacena část pohledávek (cca 80 % tedy) před inkasem, tudíž dochází ke zlepšení cash-flow, dále dochází ke

zlepšení výnosnosti aktiv či úspora nákladů a času za vedení administrativy. Faktoring také zvyšuje likviditu, tento efekt není aspektem, díky kterému bych faktoring podniku doporučovala, jelikož podnik má již v rámci svých vlastních zdrojů přebytnou likviditu. (Meluzín, 2018, s. 167-172).

Faktoring bych doporučila provést se společností ČSOB Factoring a.s., která financuje pohledávky až do výše 90 % a do 90 dnů po jejich splatnosti. (ČSOB Factoring, ©2021).

V následující tabulce provedu zjednodušený výpočet regresního faktoringu pro rok 2019, ke zjištění, zdali je faktoring pro podnik výhodný. Budu počítat s financováním pohledávky v plné výši 90 %, s odloženou splatností 90 dní, poplatkem tedy 1,5 % a úrokem ve výši 1M PRIBOR (0,31 % k 31.12.2020) + 2 % p.a. (Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR, ©2021).

Tabulka č. 58: Regresní faktoring

Regresní faktoring	Částka	Výpočet
Hodnota pohledávek z OV	449 447 000 Kč	
Výše zálohové platby (90 %)	404 502 300 Kč	$449\,447\,000 * 0,9$
Faktoringový poplatek (1,5 %)	6 741 705 Kč	$449\,447\,000 * 0,015$
Úrok (2,31 %)	2 304 001 Kč	$(404\,502\,300 * 0,0231) * (90/365)$
Celkové náklady	9 045 706 Kč	Poplatek + úrok

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSOB Factoring, ©2021).

Z výše uvedené tabulky tedy vyplývá, že použitím regresního faktoringu při postoupení pohledávek v hodnotě 449 447 tis. Kč by celkové náklady byly 9 045 706 Kč. Podnik by snížil své krátkodobé pohledávky o 404 502 300 Kč a měl by k dispozici ihned 90 % z jejich nominální hodnoty jako peněžní prostředky, s kterými by mohl dále manipulovat. Ušetřil by také náklady na administrativu při vymáhání pohledávek a následný odpis pohledávek v účetní závěrce, který pro rok 2019 činil 68 470 000 Kč. Zároveň by se tímto

opatřením snížila doba obratu pohledávek v daném roce 2019 o devítinásobek z 54 dní na 6 dní.

6.4. Shrnutí doporučení

Za největší doporučení bych tedy považovala přehodnocení taktiky managementu vůči pohledávkám hrazených po splatnosti, usilování o optimální úroveň likvidity a co nejvyšší rentabilitu. Podnik není nikterak ohrožen, jeho nízká rentabilita není negativním faktorem a jeho bonita je na velmi dobré úrovni. Budějovický Budvar, n.p. nemá problémy, díky kterým by musel razantně měnit svou politiku či taktiku, jelikož si podnik i přes nastíněné nedostatky vede velmi dobře a tyto nedostatky nebrání v jeho ziskovosti. Uvedené návrhy a shrnutí jsou tedy jen jakýmsi doporučením či nastíněním možných změn v rámci akademických výpočtů a interpretace výsledků z jiného úhlu pohledu.

Očekávané zlepšení situace po aplikaci doporučení je tedy následující:

- zvýšení úrovně cizích zdrojů
- využití finanční páky
- využití daňového štítu
- zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu
- snížení doby splatnosti pohledávek
- investice volných peněžních prostředků neboli snížení přebytkové likvidity

Možnosti využití (vlastních a nově získaných) volných, přebytkových peněžních prostředků:

- další rozšíření výrobních kapacit
- obnova DHM ve vnitřních prostorách podniku
- zvýšení produkce
- expandace na nové trhy
- rozšíření originálních pivnic Budvarka
- vývoj limitované edice piv na čepu = oživení on-trade rozvoje
- nové ochucené speciály
- nové obaly produktů
- investice do ekologických aktivit

ZÁVĚR

Pro vypracování této bakalářské práce bylo zvoleno téma hodnocení výkonnosti podniku pomocí nástrojů finanční analýzy. Tato finanční analýza byla provedena na vybraném podniku Budějovický Budvar, n.p. za sledované období předešlých pěti let 2015 až 2019. Rok 2020 není v práci uveden, jelikož podnik zatím nemá dostupné a zveřejněné výkazy za tento rok, jelikož veškeré uvedené výpočty vychází především z údajů zveřejněných ve výročních zprávách podniku za sledované období. V úvodu byla bakalářská práce rozdělena do čtyř částí. První část obsahovala hlavní cíl práce a metodiku, v druhé části byly uvedeny teoretické poznatky k jednotlivým analýzám. Následující praktická část transformovala tuto teorii do výpočtů týkajících se vybraného podniku a závěrem reflektovala celkové hodnocení podniku na základě výsledků zjištěných z těchto výpočtů. Poslední část komentovala možné návrhy řešení zjištěných nedostatků podniku. V práci byl použit harvardský styl citací.

Teoretická část zahrnovala vysvětlení jednotlivých pojmů a postupů potřebných k výpočtům ukazatelů finanční analýzy. Praktická část představovala vybraný podnik, včetně jeho historie, zaměstnanecké politiky či postavení na trhu, dále provedenou strategickou analýzu, celkovou finanční analýzu závěrem s analýzou soustav ukazatelů a zakončení SWOT analýzou společně s celkovým zhodnocením podniku. Strategická analýza obsahovala PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil a 7S McKinsey model. Finanční analýza uváděla absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Na závěr finanční analýzy byla uvedena analýza soustav ukazatelů, která obsahovala grafický Du Pont rozklad, bonitní i bankrotní modely. Mezi bonitními modely byly vybrány Index bonity a Kralickův Quicktest, mezi bankrotními modely Altmanův index finančního zdraví a Index bankrotu. SWOT analýza ukazovala nejdůležitější aspekty v rámci silných a slabých stránky podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

Z provedené kompletní analýzy vyplývaly tedy určité akademicky vnímané nedostatky v podobě nízké rentability, příliš vysoké likvidity či vysoké doby obratu pohledávek. Je však zřejmé, že důvěryhodnost podniku je z velké části podpořena právě téměř nulovou zadlužeností, vysokou mírou likvidity a vysokou mírou vlastního kapitálu. Výsledky analýzy soustav ukazatelů vykazovaly velice příznivou finanční situaci podniku.

V poslední části této bakalářské práce byly uvedeny možné návrhy řešení zjištěných nedostatků. Uvedené návrhy mají za úkol umožnit podniku snížení doby obratu pohledávek či zvýšení rentability, využitím větší míry cizích zdrojů, tím pádem vlivem daňového štítu a finanční páky. A také doporučit zainvestovat volné peněžní prostředky, které by mohly přinést podniku další potencionální zákazníky, potažmo další výnosy.

Z pohledu finanční analýzy je Budějovický Budvar podnikem finančně zdravým a velmi bonitním.

Pro další rozvoj podniku je důležité nepolevit v investicích do rozšiřování výrobních kapacit či inovaci produktů, neboť preference koncového spotřebitele se mění každoročně.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bibliografie

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vydání. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vydání. BizBooks, 328 s.: ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, KERŠOVSKÝ, Miroslav, MATHAUSER, Milan, VALSA, Ondřej, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 159 s.: ISBN 978-80-7400-455-1.

KARAS, Michal – REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2014. *Bankruptcy Prediction Models*, ISSN 2212-5671.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 stran: ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUČEROVÁ, Vladimíra, 2013. *Makroekonomie 1*, Brno: CERM, ISBN 978-80-214-4798-1

MELUZÍN, Tomáš, ZEMAN, Václav, 2018. *Bankovní produkty a služby*, 2. vydání, Brno: CERM, ISBN 978-80-214-5678-5

REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 760 s.: ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran: ilustrace, grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 280 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-271-1701-7.

Přednášky

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Analýza absolutních ukazatelů, Analýza vývoje zisku, Optimalizace kapitálové struktury* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 17. 2. 2020

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Analýza poměrových ukazatelů* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 9. 3. 2020

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Finanční analýza a plánování* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 6. 2. 2020.

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Optimalizace kapitálové struktury, Analýza rozdílových ukazatelů, Analýza Cash-flow* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 2. 3. 2020

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Soustavy ukazatelů* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 16. 3. 2020

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Zdroje vstupních dat FA., Přehled metod FA.* [přednáška]. Brno: Vysoké učení technické v Brně: Fakulta podnikatelská, 10. 2. 2020.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2021. *Marketing* [přednáška]. Brno: VUT v Brně: Fakulta podnikatelská, 15. 2. 2021

Internetové zdroje

Budějovický Budvar, ©2019. *Budějovický Budvar* [online]. Budějovický Budvar, n.p. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/>

Český chmel 2020, ©2009-2021. *eAGRI* [online]. eAGRI [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/ostatni-publikace/cesky-chmel/cesky-chmel-czech-hops-2020.html>

ČSOB Factoring, ©2021. *ČSOB Factoring* [online]. ČSOB Factoring, a.s., člen skupiny KBC [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/>

Databáze rozhodnutí Ústavního soudu a Ministerstvo zemědělství, ©2015. *NALUS* [online]. NALUS [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <http://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=PI-3-95>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2015, ©2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Copyright MPO [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, ©2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Copyright MPO [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, ©2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Copyright MPO [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018, ©2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Copyright MPO [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analytickematerialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019, ©2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Copyright MPO [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit-PRIBOR, ©2021. *Česká národní banka* [online]. Česká národní banka [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/fixing-urokovych-sazeb-na-mezibankovnim-trhu-depozit-pribor/index.html?date=31.12.2020>

Historie, ©2019. *Jsme národní podnik-Budějovický Budvar n.p.* [online]. Budějovický Budvar, n.p. [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/pivovar/historie>

Interní protikorupční program, ©2019 *Budějovický budvar, n. p.* [online]. Budějovický Budvar, n.p., [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/interni-protikorupcni-program>

Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva, ©2020. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Ministerstvo financí České republiky [cit. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>

Multilaterální spolupráce, ©2021. *Ministerstvo zahraničních věcí ČR* [online]. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/cr_v_mezinarodnich_organizacich/index.html

Mzdy v krajích ČR, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

Náš příběh, ©2021. *Plzeňský Prazdroj a.s.* [online]. Plzeňský Prazdroj, a.s. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

Největší pivovary v ČR, ©2021. *Žejdlík.cz* [online]. Žejdlík.cz [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#>

Obecné informace, daň z příjmů, ©2013-2021. *Finanční správa* [online]. Finanční správa [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>

Obchodní výsledky, ©2019. *Budějovický Budvar, n. p.* [online]. Budějovický Budvar, n.p., [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/pivovar/obchodni-vysledky>

Od 1. 7. 2019 se snižuje sazba pojistného na nemocenské pojištění, ©2021. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. Česká správa sociálního zabezpečení [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/-/od-1-7-2019-se-snizuje-sazba-pojistneho-na-nemocenske-pojisteni-o-0-2->

Operační program životního prostředí, ©2021. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. Ministerstvo životního prostředí [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.opzp.cz/>

Piva, ©2019. *Budějovický Budvar, n. p.* [online]. Budějovický Budvar, n.p., [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/piva>

Pivnice Budvarka, ©2021. *Budvarka Budvar* [online]. Budějovický Budvar, n.p. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://budvar.pivnice-budvarka.cz/>

Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020, ©2021. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Práce v Budvaru, ©2021. *Jsme národní podnik-Budějovický Budvar n.p.* [online]. Budějovický Budvar, n.p. [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://budejovickybudvar.jobs.cz/>

Průměrná roční míra inflace v letech 1998-2019*, ©2020. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-rocni-mira-inflace-v-letech-1998-2019>

Přehled o vývoji částek minimální mzdy, ©2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>

Přehled sazeb spotřebních daní, ©1997-2021. *Businessinfo.cz* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/prehled-sazeb-spotrebnich-dani/>

Přehled vlád ČR 1993-2020, ©2009-2021. *Vláda České republiky* [online]. Vláda ČR [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>

Sbírka zákonů, ©2010-2020. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, s.r.o. [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Státní podniky v České republice a v Evropě (1. část), ©2011. *Kulturní novinky-nezávislé vydavatelské a mediální družstvo* [online]. Copyright [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.kulturni-noviny.cz/nezavisle-vydavatelske-a-medialni-druzstvo/archiv/online/2015/46-2015/5648fbb1f147d>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, Budějovický Budvar, n.p., ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=59981&typ=UPLNY>

Úplný výpis z obchodního rejstříku, Plzeňský Prazdroj, a.s., ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=UPLNY>

Úvod, ©2021. *Plzeňský Prazdroj a.s.* [online]. Plzeňský Prazdroj, a.s. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

Výpočet úroku z prodlení, ©2021. *Česká národní banka* [online]. Česká národní banka [cit. 2021-4-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Vypocet-uroku-z-prodleni/>

Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s-detail?dokument=44657559&subjektId=59981&spis=411891>

Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2016, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s-detail?dokument=49160922&subjektId=59981&spis=411891>

Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2017, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s-detail?dokument=53496878&subjektId=59981&spis=411891>

Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2018, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s-detail?dokument=58046228&subjektId=59981&spis=411891>

Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2019, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-10-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-s-detail?dokument=62353323&subjektId=59981&spis=411891>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2015, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné

z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=39657540&subjektId=709880&spis=472856>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2016, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=44449124&subjektId=709880&spis=472856>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2017, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=51205922&subjektId=709880&spis=472856>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2017, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=53932496&subjektId=709880&spis=472856>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2018, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=58492855&subjektId=709880&spis=472856>

Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok 2019, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=62296344&subjektId=709880&spis=472856>

Vývoj hrubého domácího produktu v ČR a v Jihočeském kraji od roku 2007, ©2019. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/hdp-jhc-graf>

Jiné zdroje:

JEŽKOVÁ, Markéta. *Re: Dotazy ohledně bakalářské práce* [e-mailová komunikace]. 02.03.2021 20:55 [cit. 2021-16-03].

SEZNAM UVEDENÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Horizontální analýza-absolutní změna	25
Vzorec č. 2: Horizontální analýza-procentní změna.....	25
Vzorec č. 3: Vertikální analýza.....	25
Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál-manažerský způsob	26
Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál-investorský způsob.....	27
Vzorec č. 6: Čistý peněžní majetek	27
Vzorec č. 7: Běžná likvidita.....	29
Vzorec č. 8: Pohotová likvidita.....	29
Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita	30
Vzorec č. 10: Likvidita z CF.....	30
Vzorec č. 11: Rentabilita vloženého kapitálu	31
Vzorec č. 12: Rentabilita celkových aktiv	31
Vzorec č. 13: Rentabilita vlastního kapitálu	32
Vzorec č. 14: Rentabilita investovaného kapitálu	32
Vzorec č. 15: Rentabilita tržeb	32
Vzorec č. 16: Celková zadluženost.....	33
Vzorec č. 17: Koeficient samofinancování.....	33
Vzorec č. 18: Úrokové krytí	34
Vzorec č. 19: Doba splácení dluhu	34
Vzorec č. 20: Obrat celkových aktiv	35
Vzorec č. 21: Obrat stálých aktiv.....	35
Vzorec č. 22: Obrat zásob.....	35
Vzorec č. 23: Doba obratu zásob	36
Vzorec č. 24: Doba obratu závazků	36

Vzorec č. 25: Doba obratu pohledávek.....	36
Vzorec č. 26: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	37
Vzorec č. 27: Nákladovost výnosů	37
Vzorec č. 28: Materiálová náročnost výnosů.....	38
Vzorec č. 29: Rentabilita tržeb z CF.....	38
Vzorec č. 30: Rentabilita aktiv z CF.....	39
Vzorec č. 31: Index bonity.....	41
Vzorec č. 32: Koeficient samofinancování.....	42
Vzorec č. 33: Doba splácení dluhu z cash flow	42
Vzorec č. 34: Cash flow v tržbách.....	43
Vzorec č. 35: Rentabilita aktiv	43
Vzorec č. 36: Altmanův index finančního zdraví	45
Vzorec č. 37: Index bankrotu.....	45
Vzorec č. 38: Přidaná hodnota.....	87

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Základní struktura rozvahy	20
Tabulka č. 2: Algoritmus Kralickova testu	43
Tabulka č. 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a Jihočeském kraji	56
Tabulka č. 4: Vývoj minimální mzdy v České republice	56
Tabulka č. 5: Vývoj mzdových nákladů v Budějovickém Budvaru, n.p.	57
Tabulka č. 6: Vývoj HDP v letech 2015-2019.....	58
Tabulka č. 7: Sazba daně z piva.....	61
Tabulka č. 8: Výstav piva jednotlivých let	64
Tabulka č. 9: Podíl exportních prodejů na celkovém objemu prodaného piva.....	65
Tabulka č. 10: Podíl produkce piva na českém trhu	65
Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv	70
Tabulka č. 12: Vertikální analýza, rozvrhová základna aktiva celkem	71
Tabulka č. 13: Vertikální analýza, rozvrhová základna dlouhodobý majetek.....	72
Tabulka č. 14: Vertikální analýza, rozvrhová základna oběžná aktiva	72
Tabulka č. 15: Vývoj celkových aktiv v jednotlivých letech	73
Tabulka č. 16: Vývoj jednotlivých položek aktiv v jednotlivých letech	74
Tabulka č. 17: Horizontální analýza pasiv.....	77
Tabulka č. 18: Vertikální analýza, rozvrhová základna pasiva celkem.....	78
Tabulka č. 19: Vertikální analýza, rozvrhová základna cizí zdroje.....	78
Tabulka č. 20: Vývoj jednotlivých položek pasiv v jednotlivých letech.....	79
Tabulka č. 21: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	81
Tabulka č. 22: Vývoj nákladů a tržeb v jednotlivých letech	82
Tabulka č. 23: Vývoj zisků v jednotlivých letech	83
Tabulka č. 24: Horizontální analýza zisku.....	83

Tabulka č. 25: Vývoj čistého obrátu za účetní období ve sledovaných letech	84
Tabulka č. 26: Vývoj cash flow v jednotlivých letech	85
Tabulka č. 27: Horizontální analýza Cash flow	86
Tabulka č. 28: Vývoj přidané hodnoty a jejích veličin v jednotlivých letech	87
Tabulka č. 29: Horizontální analýza přidaná hodnota	88
Tabulka č. 30: Vývoj přidané hodnoty a tržeb v jednotlivých letech	88
Tabulka č. 31: Porovnání horizontální analýzy přidané hodnoty a tržeb	89
Tabulka č. 32: Rozdílové ukazatele	90
Tabulka č. 33: Ukazatelé likvidity-Budějovický Budvar, n.p.	93
Tabulka č. 34: Ukazatelé likvidity-oborový průměr.....	93
Tabulka č. 35: Ukazatelé likvidity-Plzeňský Prazdroj, a.s.	94
Tabulka č. 36: Ukazatelé zadluženosti-Budějovický Budvar, n.p.	95
Tabulka č. 37: Ukazatelé zadluženosti-oborový průměr	96
Tabulka č. 38: Ukazatelé zadluženosti-Plzeňský Prazdroj, a.s.	96
Tabulka č. 39: Ukazatelé aktivity-Budějovický Budvar, n.p.....	97
Tabulka č. 40: Ukazatelé aktivity-oborový průměr	97
Tabulka č. 41: Ukazatelé aktivity-Plzeňský Prazdroj, a.s.....	98
Tabulka č. 42: Srovnání vývoje pohledávek z OV a po splatnosti	99
Tabulka č. 43: Ukazatelé rentability-Budějovický Budvar, n.p.	100
Tabulka č. 44: Ukazatelé rentability-oborový průměr.....	100
Tabulka č. 45: Ukazatelé rentability-Plzeňský Prazdroj, a.s.	101
Tabulka č. 46: Počet zaměstnanců podniku v jednotlivých letech	101
Tabulka č. 47: Provozní ukazatelé	102
Tabulka č. 48: Ukazatele na bázi CF	103
Tabulka č. 49: Srovnání vývoje ukazatelů Du Pont rozkladu pro rok 2019	104

Tabulka č. 50: Index bonity	106
Tabulka č. 51: Kralickův Quicktest-klasifikace	108
Tabulka č. 52: Altmanův index finančního zdraví	109
Tabulka č. 53: Index bankrotu	110
Tabulka č. 54: SWOT analýza Budějovický Budvar n.p.....	112
Tabulka č. 55: Skonto	123
Tabulka č. 56: Úrok z prodlení	124
Tabulka č. 57: Přehled OP pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech.....	124
Tabulka č. 58: Regresní faktoring.....	125
Tabulka č. 59: Kralickův Quicktest	VIII
Tabulka č. 60: Kralickův Quicktest-počet bodů	VIII

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model	16
Obrázek č. 2: Model 7S McKinsey	17
Obrázek č. 3: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření.....	19
Obrázek č. 4: Základní struktura přehledu cash flow	22
Obrázek č. 5: Provázanost účetních výkazů	22
Obrázek č. 6: Čistý pracovní kapitál.....	26
Obrázek č. 7: Du Pont rozklad.....	40
Obrázek č. 8: Výsledky hodnocení indexu bonity	41
Obrázek č. 9: SWOT matice	46
Obrázek č. 10: Logo podniku Budějovický Budvar, n.p.	47
Obrázek č. 11: Originál Pivnice Budvarka	49
Obrázek č. 12: Organizační struktura podniku	50
Obrázek č. 13: Logo podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.	52
Obrázek č. 14: Du Pont rozklad pro rok 2019	105

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj inflace v letech 2000-2019	55
Graf č. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a Jihočeském kraji	56
Graf č. 3: Vývoj HDP v % v letech 2015-2019	58
Graf č. 4: Výstav piva jednotlivých let	64
Graf č. 5: Vertikální analýza, rozvrhová základna aktiva celkem	71
Graf č. 6: Vertikální analýza, rozvrhová základna DM	72
Graf č. 7: Vertikální analýza, rozvrhová základna OA	73
Graf č. 8: Vývoj celkových aktiv v letech	74
Graf č. 9: Vertikální analýza, rozvrhová základna pasiva celkem	78
Graf č. 10: Vertikální analýza, rozvrhová základna cizí zdroje	79
Graf č. 11: Vývoj nákladů a tržeb	82
Graf č. 12: Vývoj zisků v letech	84
Graf č. 13: Vývoj čistého obrátu za účetní období ve sledovaných letech	85
Graf č. 14: Vývoj cash flow v letech	86
Graf č. 15: Poměr přidané hodnoty na celkových tržbách	90
Graf č. 16: Čistý pracovní kapitál	91
Graf č. 17: Čistý peněžní majetek	92
Graf č. 18: Srovnání doby obrátu závazků a pohledávek	99
Graf č. 19: Vývoj indexu bonity	106
Graf č. 20: Index bonity v porovnání s hraniční hodnotou	107
Graf č. 21: Vývoj Altmanova indexu finančního zdraví	109
Graf č. 22: Altmanův index finančního zdraví se znázorněním šedé zóny	110
Graf č. 23: Index bankrotu	111

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Popis základní struktury rozvahy	I
Příloha č. 2: Historie podniku	II
Příloha č. 3: Benefity pro zaměstnance	IV
Příloha č. 4: Portfolio produktů podniku	V
Příloha č. 5: Právní předpisy	VI
Příloha č. 6: Shrnutí PESTLE analýzy a Porterova modelu	VII
Příloha č. 7: Pomocné výpočty pro určení klasifikace Kralickova Quicktestu	VIII
Příloha č. 8: Rozvaha Budějovický Budvar, n.p. za období 2015-2019.....	IX
Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát Budějovický Budvar, n.p. za období 2015-2019	XI
Příloha č. 10: Horizontální analýza-aktiva	XII
Příloha č. 11: Horizontální analýza-pasiva	XIII
Příloha č. 12: Horizontální analýza-výkaz zisků a ztrát	XIV

Příloha č. 1: Popis základní struktury rozvahy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bartoš, 2020).

Základní rozvaha má následující strukturu. Aktiva neboli majetková struktura podniku se skládá z dlouhodobého a oběžného majetku. Pod dlouhodobý majetek řadíme dlouhodobý hmotný a dlouhodobý nehmotný majetek. Doba využitelnosti je u dlouhodobého majetku více než jeden rok. Jeho opotřebení nám vyjadřují odpisy. Oběžný majetek mění svou podobu a můžeme ho členit na dvě skupiny, věcnou formu a peněžní formu. Do věcné formy náleží suroviny, materiál nebo výrobky. Do peněžní formy spadají peníze v pokladně, peníze na účtech, pohledávky nebo cenné papíry.

Pasiva znázorňují zdroje financování podniku. Členíme je na vlastní a cizí kapitál. Mezi vlastní zdroje financování řadíme základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, zisk minulých let nebo výsledek hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje si podnik vypůjčil od jiných subjektů, protihodnotou vypůjčených prostředků jsou úroky. Bezúročnou výpůjčkou peněžních prostředků je specifický typ úvěru, nazýván dodavatelským neboli úvěr v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Mezi cizí zdroje tudíž patří dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry nebo finanční výpomoci. Dále do cizích zdrojů řadíme taktéž rezervy.

Příloha č. 2: Historie podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Historie, ©2019).

Již ve 13. století bylo město České Budějovice založeno českým králem Přemyslem Otakarem II., jenž dal zároveň městu právo várečné. Tudíž se zde začaly místní generace věnovat vaření piva. Jelikož bylo pivovarnictví v té době velmi výnosné, zavedlo se mílové právo, které zakazovalo zakládat tuto činnost novým provozovnám až do vzdálenosti 10 kilometrů. Koncem 15. století poté radnice založila vlastní Městský pivovar zaměřen na pšeničné piva z ječného sladu. Měšťané také založili Malý pivovar, který se později spojil s Městským pivovarem a společně nesly jméno Měšťanský pivovar.

Pivo z Českých Budějovic bylo oblíbené i v dalších zemích, například v Rakousko-Uhersku nebo se stěhováním Evropanů i do Severní Ameriky, kde evropská piva měla značný úspěch, začala se napodobovat a piva z Českých Budějovic tak získávala další konkurenty. Jeden z amerických přistěhovalců C. Conrad založil společnost Anheuser-Busch se značkou piva Budweiser Bier. Tím vznikly první známkoprávní spory. Z pozdějších smluv vyplynulo, že americké pivovary mohly používat jméno Budweiser na územích mimo Evropu. Pro české pivovary se však zachovala práva označovat piva přívlastkem Budweiser a originál po celém světě. V roce 1895 byl založen českými vlastenci Český akciový pivovar, kteří vařili zcela nové pivo dle své originální receptury, a společně s Anheuser-Busch vyráběly piva Busweiser, ležák s absencí drsné hořkosti a hlubokým prokvašením. Tento Český akciový pivovar se stal přímým předchůdcem Budějovického Budvaru a pivo Budweiser Budvar má tuto strukturu dodnes.

Český akciový pivovar si v roce 1930 nechal zaregistrovat obchodní značku Budvar, kterou od té doby nosil 12° světlý ležák určený k exportu. V poválečném období však čekalo pivovar mnoho změn. Nejprve byl znárodněn a byl do něj začleněn i Měšťanský pivovar. Poté z něj byly vytvořeny Jihočeské pivovary n.p., aby byl Český akciový pivovar odlišen, začal fungovat pod názvem Budvar. Po válce začal Budvar opět exportovat a postupně odstartoval vývoz i do socialistických zemí.

Nejdůležitějším milníkem v historii podniku je rok 1967, kdy vznikl nástupce Českého akciového pivovaru s názvem Budějovický Budvar, n.p. V 80 letech představil pivovar

další novinku, kdy začal produkovat pivo v plechovkách a k exportu bylo určeno již téměř 75 % produkce pivovaru. V tuzemsku se tak stal Budvar nedostatkovým zbožím.

Po revoluci sice podnik nebyl na rozdíl od ostatních pivovar v České republice zprivatizován, ale v roce 1991 byl osamostatněn. Což znamenalo modernizaci jeho provozu, vybudování nových distribučních cest a jako důsledek zdvojnásobení produkce piva v roce 2000 oproti rokům před revolucí. V devadesátých letech minulého století nastal skokový vývoj, kdy v roce 1996 pivovar překročil hranici jednoho milionu hektolitrů piva. Ve zmíněném roce 2000 vyvážel Budějovický Budvar již do 56 zemí světa a v některých z nich založil i dceřinou společnost. V roce 2002 se pivovaru podařilo po šesti desítkách let znovu prorazit do USA a Kanady. Zde působí pod značkou Czechvar. V průběhu dalších let podnik investoval a rozvíjel se až do dnešní podoby, jak již bylo popsáno v sekci historie.

Příloha č. 3: Benefity pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Práce v Budvaru, ©2021).

Mezi benefity poskytované svým zaměstnancům podnik řadí následující:

- 7,5hodinový pracovní den a týden dovolené navíc
- nadstandartní příspěvek na penzijní připojištění
- zvýhodněný prodej piva a měsíční deputát
- pravidelná zdravotní péče o zaměstnance
- stravování s příspěvkem zaměstnavatele
- karta Benefit plus (příspěvek na volnočasové aktivity)
- nadstandartní příspěvky za noční a odpolední směny, víkendy, svátky i přesčasy
- příspěvek na dovolenou

Kromě základních benefitů nabízí podnik právě i benefitní body, za které si může zaměstnanec pořídit například knihy, doplňky stravy nebo třeba nakoupit v optice. Budějovický Budvar chce zaměstnancům hlavně nabízet smysluplné benefity, které opravdu využijí.

Příloha č. 4: Portfolio produktů podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Piva, ©2019).

Portfolio produktů:

- Budvar 33 (světlý ležák)
- Budweiser Budvar B: Original (světlý ležák)
- Budweiser Budvar B: Classic (světlé výčepní pivo)
- Budweiser Budvar B: Dark (tmavý ležák)
- Budweiser Budvar B: Special (kroužkový ležák)
- Budweiser Budvar B: Free (nealkoholické pivo)
- Budweiser Budvar B: Strong (speciální pivo)
- Budweiser Budvar Cvikl (nefiltrované kvasnicové pivo)
- Pardál Echt (světlý ležák)
- Pardál Echt (světlý kvasnicový ležák)
- Pardál (světlé výčepní pivo)
- Pardálovo Bezové (míchaný nápoj z piva)
- Carlsberg (importovaná světlý ležák)
- Somersby (Pear Cider)
- Somersby (Apple Cider)
- Somersby (Blackberry Cider)

„Pivo vyladěné samotnými pijáky“ – tak zní slogan značky Pardál, jehož jméno, chuť, a dokonce reklama vznikaly za přispění obyčejných lidí, kteří mají rádi pivo.

U posledních dvou zmíněných značek Carlsberg a Somersby je Budějovický Budvar, n.p. pouze výhradním importérem pro Českou republiku. Budějovický Budvar se společností Carlsberg uzavřel reciproční vztah založený na distribuci svých značek. Budvar distribuuje značky Carlsberg a Somersby na českém a slovenském trhu, Carlsberg naopak distribuuje pivo značky Budweiser Budvar na trzích východní Evropy.

Příloha č. 5: Právní předpisy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sbírka zákonů, ©2010-2020).

Zde tedy shrnu platné právní předpisy, kterými se podnik řídí:

- Zákon č. 110/1997 Sb. – Zákon o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 114/1992 Sb. – Zákon České národní rady o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 17/1992 Sb. – Zákon o životním prostředí
- Zákon č. 219/2000 Sb. – Zákon o majetku České republiky
- Zákon č. 235/2004 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů
- Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních korporacích

A dále

- Zákon č. 17/2012 Sb. – Zákon o Celní správě České republiky
- Zákon č. 164/2013 Sb. – Zákon o mezinárodní spolupráci při správě daní
- Zákon č. 187/2016 Sb. – Zákon o dani z hazardních her
- Zákon č. 242/2016 Sb. – Celní zákon
- Zákon č. 280/2009 Sb. – Daňový řád
- Zákon č. 353/2003 Sb. – Zákon o spotřebních daních
- Zákon č. 456/2011 Sb. – Zákon o finanční správě České republiky

Příloha č. 6: Shrnutí PESTLE analýzy a Porterova modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí PESTLE analýzy

Nejstabilnějším faktorem je zřejmě politická situace, jelikož v České republice nehrozí nestabilita nebo vznik politického převratu. Díky členství v EU a dalších organizací přísluší pivovarům i mnoho výhod spojených s dotacemi. Důležitými faktory pro pivovary jsou ekonomické, jelikož mají velký vliv na odbyt. Pokud se zhorší ekonomický stav České republiky, lidé nebudou moci kupovat pivovarské produkty v takovém množství, jako byli zvyklí, budou spíše šetřit ze strachu z dalšího zhoršení, tudíž poptávka se sníží, jelikož mnoho domácností se může bez piva obejít. Česká ekonomika se však drží na stabilní úrovni. Pivní produkty jsou považovány společností za národní symboly, které k české kultuře patří. Z tohoto hlediska jsou sociální faktory pro Budějovický Budvar velmi pozitivní. Technologické faktory jsou pro pivovary také významné. Modernizace je ovšem náročná na finanční prostředky. Budějovický Budvar n.p. musí také dodržovat tradiční postupy, díky nimž má pivo jedinečnou chuť, která je hlavní konkurenční výhodou. Technologické změny proto nesmí zasahovat do charakteru výrobku. Legislativní faktory prochází neustálými změnami, proto je potřebné je sledovat a předejít tak možným právním problémům. Z hlediska ekologických faktorů je nutné dodržovat zmíněné zásady a chránit tak životní prostředí. Vstupem do EU jsou podniky nuceny dodržovat také evropské předpisy, jako jsou hygienické předpisy nebo označení výrobků.

Shrnutí pro Porterův model pěti sil

Mezi nejdůležitější síly Porterova modelu u Budějovického Budvaru lze považovat počet aktivních podniků v pivovarnictví neboli vytváření silných konkurenčních tlaků, a také silná vyjednávací síla odběratelů, ze strany obchodních řetězců. Tyto faktory negativně ovlivňují Budějovický Budvar. Naopak nejdůležitější faktory, jenž mají pozitivní dopady, jsou vysoká koncentrace odvětví a vysoká kapitálová náročnost odvětví, což zabraňuje zhoršení konkurenčního prostředí a brání vstupu nových hráčů na trh.

Příloha č. 7: Pomocné výpočty pro určení klasifikace Kralickova Quicktestu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 59: Kralickův Quicktest

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
R1	88,83 %	88,19 %	89,21 %	88,55 %	87,45 %
R2 (v letech)	-1,05	-2,41	-2,29	-0,42	-0,58
R3	19,38 %	19,96 %	17,72 %	16,61 %	21,10 %
R4	7,08 %	6,82 %	6,03 %	6,27 %	6,18 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, n.p. za rok 2015-19, ©2012-2015).

Tabulka č. 60: Kralickův Quicktest-počet bodů

Počet bodů	2015	2016	2017	2018	2019
R1	1	1	1	1	1
R2	1	1	1	1	1
R3	1	1	1	1	1
R4	4	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Rejnuš, 2014, s. 284).

Je nutné poznamenat, proč ukazatel R2 vychází v případě Budějovického budvaru v mínusových položkách, i přesto, že jeho hodnoty mají vycházet v letech. Logicky se tedy může na první pohled zdát, že výsledek je chybný, jelikož mínusové roky nelze evidovat. Tyto hodnoty u podniku můžeme sledovat již z uvedeného důvodu a tím je velmi nízký podíl cizích zdrojů, jelikož podnik téměř nevyužívá těchto zdrojů. Ukazatel R2 je počítán jako rozdíl cizích zdrojů a celkových aktiv, následně je tento rozdíl dělen provozním cash flow. V našem případě máme velmi nízký podíl cizích zdrojů ale vysoký podíl aktiv. Z tohoto důvodu je výpočet v záporných číslech.

Příloha č. 8: Rozvaha Budějovický Budvar, n.p. za období 2015-2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy 2015-2019).

označení	AKTIVA - V TISÍCÍCH KČ	2015	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	4 772 165	5 095 265	5 327 842	5 075 341	5 472 768
B	Dlouhodobý majetek (ř. 04+14+27)	1 934 943	2 095 793	2 591 166	2 768 314	3 221 947
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	27 983	36 730	31 892	29 147	37 266
2.	Ocenitelná práva	19 531	23 301	31 071	29 147	35 516
B.I.2.1.	software	8 345	6 089	18 569	18 701	29 511
B.I.2.2.	Ostatná ocenitelná práva	11 186	17 212	12 502	10 446	6 005
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	13 429	821	0	1 750
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8 452	13 439	821	0	1 750
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 886 983	2 048 601	2 549 272	2 729 108	3 174 719
B II. 1.	Pozemek a stavby	1 130 762	1 133 565	1 096 179	1 739 317	1 673 112
B.II.1.1.	Pozemky	148 273	149 951	149 951	149 990	149 991
B.II.1.2.	Stavby	982 489	983 614	946 228	1 589 327	1 523 121
2.	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	690 430	678 196	657 458	971 392	912 395
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	405	405	405	405	405
B.II.4.3.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	405	405	405	405	405
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	65 386	236 435	795 230	17 994	588 807
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	20 950	85 827	231 535	6 886	296 966
B.II.5.2	Nedokončený hmotný majetek	44 436	150 608	563 695	11 108	291 841
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	19 977	10 462	10 002	10 059	9 962
B III. 1.	Podíly- ovládaná nebo ovládající osoba	17 918	8 403	7 943	8 000	7 903
5.	ostatná dlouhodobá cenné papíry a podíly	2 059	2 059	2 059	2 059	2 059
C	Oběžná aktiva (ř. 38+46+68+71)	2 681 183	2 844 677	2 594 627	2 168 542	2 250 821
C I.	Zásoby	296 797	332 574	299 666	344 683	330 111
C I. 1.	Materiál	175 035	225 373	177 727	172 408	162 507
2.	Nedokončená výroba a polotovary	89 836	84 022	86 309	111 077	96 948
3.	Výrobky a zboží	31 926	23 179	35 630	61 198	70 656
C.I.3.1.	Výrobky	28 869	20 347	34 036	52 502	55 383
C.I.3.2.	Zboží	3 057	2 832	1 594	8 696	15 273
C II	Pohledávky	416 385	407 253	457 664	447 215	664 360
C II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	5 494	0	4 904
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	0	0	5 494	0	4 904
C. II.1.5.4	Jiné pohledávky	0	0	5 494	0	4 904
2.	Krátkodobé pohledávky	416 385	407 253	452 170	447 215	485 939
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	390 948	389 916	391 231	401 728	449 447
C.II.2.4.	Pohledávky- ostatní	0	17 337	60 939	45 487	36 492
C. II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	18 210	12 563	46 914	40 593	26 557
C. II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	800	1 000	487	565	1 636
C.II.2.4.5.	dohadné účty aktivní	1 962	319	1 406	667	312
C. II.2.4.6.	Jiné pohledávky	4 465	3 455	12 132	3 662	7 987
C III	Krátkodobé finanční majetek	901 368	200 000	200 000	599 999	200 002
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	901 368	200 000	200 000	599 999	200 002
C IV	Peněžní prostředky	1 066 633	1 904 850	1 637 297	776 645	1 056 348
C IV 1.	Peněžní prostředky v pokladně	4 020	5 238	4 772	4 391	4 600
2.	Peněžní prostředky na účtech	1 062 613	1 899 612	1 632 525	772 254	1 051 748
D I	Časové rozlišení	156 039	154 795	142 049	138 485	173 517
D I 1.	Náklady příštích období	10 136	12 451	10 930	12 059	21 458
2.	Komplexní náklady příštích období	145 326	140 670	130 780	125 193	120 942
3.	Příjmy příštích období	577	1 674	339	1 233	31 117

označení	Pasiva - v tisících Kč	2015	2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM (ř. 79+101+141)	4 772 165	5 095 265	5 327 842	5 075 341	5 472 768
A	Vlastní kapitál (ř. 80+84+92+95+99+100)	4 239 174	4 493 499	4 753 105	4 494 418	4 785 922
A I.	Základní kapitál	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
	1 Základní kapitál (ř. 81+83)	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000	3 100 000
A II.	Ážio	-3 462	-9 550	-300	-21 043	-166
	2 Kapitálové fondy	-3 462	-9 550	-300	-21 043	-166
	A. II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	2 920	2 920	2 920	2 920	2 921
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-6 382	-12 470	-3 220	-23 963	-3 087
A III.	Fondy ze zisku	622 246	622 882	623 041	627 454	630 616
A III.	1 Ostatní rezervní fondy	620 000	620 000	620 000	620 000	620 000
	2 Statutární a ostatní fondy	2 246	2 882	3 041	7 454	10 616
A IV.	Výsledek hospodaření minulých let	238 921	515 786	775 437	520 872	777 398
A IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let	238 921	515 786	775 437	520 872	777 398
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01-(-80+84+92+95+100+101+141))	281 469	264 381	254 927	267 135	278 074
B+C	Cizí zdroje (ř. 102 +107)	524 947	601 675	574 736	580 923	686 846
B I.	Rezervy	39 178	42 297	33 320	95 584	51 601
	2 Rezerva na daň z příjmů	18 978	12 005	0	0	0
	4 Ostatní rezervy	20 200	30 292	33 320	95 584	51 601
C	Závazky	485 769	559 378	541 416	485 339	635 245
C I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109+112 až 119)	126 491	122 321	118 583	105 805	123 779
	3 Dlouhodobé přijaté zálohy	690	690	690	690	690
	4 Závazky z obchodních vztahů	500	500	500	0	0
	8 Odložený daňový závazek	125 301	118 205	117 393	102 025	123 089
	9 Závazky - ostatní	0	2 926	0	3 090	0
	C.I.9.3. Jiné závazky	0	2 926	0	3 090	0
C II.	Krátkodobé závazky (ř. 124+127 až 133)	359 278	437 057	422 833	379 534	511 466
	3 Krátkodobé přijaté zálohy	39 374	28 177	2 750	49	60 337
	4 Závazky z obchodních vztahů	198 278	275 396	295 565	217 961	243 775
	8 Závazky ostatní		133 484	124 518	161 524	207 354
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	13 589	15 416	16 135	17 488	18 830
	C.II.8..4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 182	8 608	9 363	10 469	10 658
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	16 942	15 710	8 978	10 299	13 619
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	82 139	91 701	89 127	111 348	163 496
	C.II.8.7. Jiné závazky	774	2 049	915	11 920	751
D I.	Časové rozlišení	8 044	91	1	0	0
D I.	1 Výdaje příštích období	8 043	90	0	0	0
	2 Výnosy příštích období	1	1	1	0	0

Příloha č. 9: Výkaz zisků a ztrát Budějovický Budvar, n.p. za období 2015-2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy 2015-2019).

označení		VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT - v tisících Kč	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		2 465 436	2 537 273	2 471 243	2 633 064	2 800 818
II.	Tržby za prodej zboží		80 367	74 018	72 001	69 427	72 989
A	Výkonová spotřeba (ř. 04+05+06)		1 740 311	1 734 093	1 725 777	1 744 251	1 824 162
A	1. Náklady vynaložené na prodané zboží		65 341	61 043	58 712	52 174	53 658
A	2. Spotřeba materiálu a energie		988 080	1 016 665	1 049 736	1 079 365	1 101 939
A	3. Služby		686 890	656 385	617 329	612 712	668 567
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti		-4 426	8 663	-18 513	-45 525	9 816
D	Osobní náklady (ř.10+11)		300 592	313 706	336 696	382 264	426 112
D	1. Mzdové náklady		220 983	230 502	248 164	281 890	315 844
D	2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní N		79 609	83 204	88 532	100 374	110 268
D	2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		74 910	77 863	82 990	94 155	103 657
D	2.2. Ostatní náklady		4 699	5 341	5 542	6 219	6 611
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)		193 953	236 139	187 858	255 530	307 521
E	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		242 293	233 709	238 895	257 233	295 188
E	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku -trvalé		242 293	233 709	232 874	263 254	295 188
E	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-docházející		0	0	6 021	-6 021	0
E	2. Úpravy hodnot zásob		0	3 917	-2 603	2 579	11 036
E	3. Úpravy hodnot pohledávek		-48 340	-1 487	-48 434	-4 282	1 297
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21+22+23)		103 809	93 509	63 627	96 604	103 645
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		7 962	5 035	6 420	15 594	14 666
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu		44 746	37 466	24 882	44 760	37 446
III. 3.	Jiné provozní výnosy		51 101	51 008	32 325	36 250	51 533
F	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)		81 129	65 346	54 030	144 313	71 834
F	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		871	1 558	315	18 093	3 041
F	2. Zůstatková cena prodaného materiálu		25 729	21 824	10 898	35 669	28 985
F	3. Daně a poplatky		10 597	7 113	3 301	7 762	18 441
F	4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		-9 475	10 092	3 028	62 264	-43 984
F	5. Jiné provozní náklady		53 407	24 759	36 488	20 525	65 351
*	Provozní výsledek hospodaření (ř 01+02 -03-07-08-09-14+20-24)		338 053	347 453	321 023	318 262	338 007
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		876	1 286	764	3 467	19 414
IV	2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		876	1 286	764	3 467	19 414
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		0	6 895	-1 400	-12	552
V	Ostatní finanční výnosy		11 412	7 768	6 252	9 013	7 450
K.	Ostatní finanční náklady		510	12 349	14 719	2 849	662
*	Finanční výsledek hospodaření (ř 31-34+35-38+39-42-43+46-47)		11 778	-10 190	-6 303	9 463	25 650
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)		349 831	337 263	314 720	327 905	363 657
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51+52)		68 362	72 882	59 793	60 770	85 583
L.	1. Daň z příjmů splatná		71 328	79 164	63 210	73 475	66 022
L.	2. Daň z příjmů odložená		-2 966	-6 282	-3 417	-12 705	19 561
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř.49-50)		281 469	264 381	254 927	267 135	278 074
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53-54)		281 469	264 381	254 927	267 135	278 074
*	Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.		2 661 900	2 714 454	2 613 887	2 811 575	3 004 316

Příloha č. 10: Horizontální analýza-aktiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy 2015-2019).

označení	AKTIVA - V TISÍCÍCH KČ	Horizontální analýza: (absolutní a relativní změna)							
		rok 2016-2015 v %		rok 2017-2016 v %		rok 2018-2017 v %		rok 2019-2018 v %	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 +37 +74)	323100	6,77	232577	4,56	-252501	-4,74	397427	7,83
B	Dlouhodobý majetek (ř. 04+14+27)	160850	8,31	495373	23,64	177148	6,84	453633	16,39
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8747	31,26	-4838	-13,17	-2745	-8,61	8119	27,86
2.	Ocenitelná práva	3770	19,3	7770	33,35	-1924	-6,19	6369	21,85
	B.I.2.1. software	-2256	-27,03	12480	204,96	132	0,71	10810	57,8
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	6026	53,87	-4710	-27,36	-2056	-16,45	-4441	-42,51
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13429	nelze	-12608	-93,89	-821	-100	1750	nelze
	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4987	59	-12618	-93,89	-821	-100	1750	nelze
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	161618	8,56	500671	24,44	179836	7,05	445611	16,33
B II. 1.	Pozemek a stavby	2803	0,25	-37386	-3,3	643138	58,67	-66205	-3,81
	B.II.1.1. Pozemky	1678	1,13	0	0	39	0,03	1	0
	B.II.1.2. Stavby	1125	0,11	-37386	-3,8	643099	67,96	-66206	-4,17
2.	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	-12234	-1,77	-20738	-3,06	313934	47,75	-58997	-6,07
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
	B. II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	171049	261,6	558795	236,34	-777236	-97,74	570813	3172,24
	B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	64877	309,68	145708	169,77	-224649	-97,03	290080	4212,61
	B. II.5.2. Nedokončený hmotný majetek	106172	238,93	413087	274,28	-552587	-98,03	280733	2527,3
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	-9515	-47,63	-460	-4,4	57	0,57	-97	-0,96
B III. 1.	Podíly- ovládaná nebo ovládající osoba	-9515	-53,1	-460	-5,47	57	0,72	-97	-1,21
5.	ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva (ř. 38+46+68+71)	163494	6,1	-250050	-8,79	-426085	-16,42	82279	3,79
C I.	Zásoby	35777	12,05	-32908	-9,89	45017	15,02	-14572	-4,23
C I. 1.	Materiál	50338	28,76	-47646	-21,14	-5319	-2,99	-9901	-5,74
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-5814	-6,47	2287	2,72	24768	28,7	-14129	-12,72
3.	Výrobky a zboží	-8747	-27,4	12451	53,72	25568	71,76	9458	15,45
	C.I.3.1. Výrobky	-8522	-29,52	13689	67,28	18466	54,25	2881	5,49
	C.I.3.2. Zboží	-225	-7,36	-1238	-43,71	7102	445,55	6577	75,63
C II	Pohledávky	-9132	-2,19	50411	12,38	-10449	-2,28	217145	48,55
C II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	nelze	5494	nelze	-5494	-100	4904	nelze
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	nelze	0	nelze	0	nelze	0	nelze
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	nelze	5494	nelze	-5494	-100	4904	nelze
	C. II.1.5.4 Jiné pohledávky	0	nelze	5494	nelze	-5494	-100	4904	nelze
2.	Krátkodobé pohledávky	-9132	-2,19	44917	11,03	-4955	-1,1	38724	8,66
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	-1032	-0,26	1315	0,34	10497	2,68	47719	11,88
	C.II.2.4. Pohledávky- ostatní	17337	nelze	43602	251,5	-15452	-25,36	-8995	-19,77
	C. II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	-5647	-31,01	34351	273,43	-6321	-13,47	-14036	-34,58
	C. II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	200	25	-513	-51,3	78	16,02	1071	189,56
	C.II.2.4.5. dohadné účty aktivní	-1643	-83,74	1087	340,75	-739	-52,56	-355	-53,22
	C. II.2.4.6. Jiné pohledávky	-1010	-22,62	8677	251,14	-8470	-69,82	4325	118,1
C III	Krátkodobé finanční majetek	-701368	-77,81	0	0	399999	200	-399997	-66,67
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	-701368	-77,81	0	0	399999	200	-399997	-66,67
C IV	Peněžní prostředky	838217	78,59	-267553	-14,05	-860652	-52,57	279703	36,01
C IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	1218	30,3	-466	-8,9	-381	-7,98	209	4,76
2.	Peněžní prostředky na účtech	836999	78,77	-267087	-14,06	-860271	-52,7	279494	36,19
D I	Časové rozlišení	-1244	-0,8	-12746	-8,23	-3564	-2,51	35032	25,3
D I. 1.	Náklady příštích období	2315	22,84	-1521	-12,22	1129	10,33	9399	77,94
2.	Komplexní náklady příštích období	-4656	-3,2	-9890	-7,03	-5587	-4,27	-4251	-3,4
3.	Příjmy příštích období	1097	190,12	-1335	-79,75	894	263,72	29884	2423,68

Příloha č. 11: Horizontální analýza-pasiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy 2015-2019).

				Horizontální analýza (absolutní a relativní změna):							
označení		Pasiva - v tisících Kč	rok 2016-2015 v %	rok 2017-2016 v %	rok 2018-2017 v %	rok 2019-2018 v %	rok 2020-2019 v %	rok 2021-2020 v %	rok 2022-2021 v %	rok 2023-2022 v %	rok 2024-2023 v %
		PASIVA CELKEM (ř. 79+101+141)	323100	6,77	232577	4,56	-252501	-4,74	397427	7,83	
A		Vlastní kapitál (ř. 80+84+92+95+99+100)	254325	6	259606	5,78	-258687	-5,44	291504	6,49	
A	I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	
		1 Základní kapitál (ř. 81+83)	0	0	0	0	0	0	0	0	
A	II.	Ážio	-6088	175,85	9250	-96,86	-20743	6914,33	20877	-99,21	
		2 Kapitálové fondy	-6088	175,85	9250	-96,86	-20743	6914,33	20877	-99,21	
		A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	1	0,03	
		A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-6088	95,39	9250	-74,18	-20743	644,19	20876	-87,12	
A	III.	Fondy ze zisku	636	0,1	159	0,03	4413	0,71	3162	0,5	
A	III.	1 Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	
		2 Statutární a ostatní fondy	636	28,32	159	5,52	4413	145,12	3162	42,42	
A	IV.	Výsledek hospodaření minulých let	276865	115,88	259651	50,34	-254565	-32,83	256526	49,25	
A	IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let	276865	115,88	259651	50,34	-254565	-32,83	256526	49,25	
A	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01-(+80+84+92+95+100+101+141))	-17088	-6,07	-9454	-3,58	12208	4,79	10939	4,09	
B+C		Cizí zdroje (ř. 102 +107)	76728	14,62	-26939	-4,48	6187	1,08	105923	18,23	
B	I.	Rezervy	3119	7,96	-8977	-21,22	62264	186,87	-43983	-46,02	
		2 Rezerva na daň z příjmů	-6973	-36,74	-12005	-100	0	nelze	0	nelze	
		4 Ostatní rezervy	10092	49,96	3028	10	62264	186,87	-43983	-46,02	
C		Závazky	73609	15,15	-17962	-3,21	-56077	-10,36	149906	30,89	
C	I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109+112 až 119)	-4170	-3,3	-3738	-3,06	-12778	-10,78	17974	16,99	
		3 Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0	0	0	
		4 Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	-500	-100	0	nelze	
		8 Odložený daňový závazek	-7096	-5,66	-812	-0,69	-15368	-13,09	21064	20,65	
		9 Závazky - ostatní	2926	nelze	-2926	-100	3090	nelze	-3090	-100	
		C.I.9.3. Jiné závazky	2926	nelze	-2926	-100	3090	nelze	-3090	-100	
C.	II.	Krátkodobé závazky (ř. 124+127 až 133)	77779	21,65	-14224	-3,25	-43299	-10,24	131932	34,76	
		3 Krátkodobé přijaté zálohy	-11197	-28,44	-25427	-90,24	-2701	-98,22	60288	123037	
		4 Závazky z obchodních vztahů	77118	38,89	20169	7,32	-77604	-26,26	25814	11,84	
		8 Závazky ostatní	133484	nelze	-8966	-6,72	37006	29,72	45830	28,37	
		C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	1827	13,44	719	4,66	1353	8,39	1342	7,67	
		C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	426	5,21	755	8,77	1106	11,81	189	1,81	
		C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	-1232	-7,27	-6732	-42,85	1321	14,71	3320	32,24	
		C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	9562	11,64	-2574	-2,81	22221	24,93	52148	46,83	
		C.II.8.7. Jiné závazky	1275	164,73	-1134	-55,34	11005	1202,73	-11169	-93,7	
D	I.	Časové rozlišení	-7953	-98,87	-90	-98,9	-1	-100	0	nelze	
D	I.	1 Výdaje příštích období	-7953	-98,88	-90	-100	0	nelze	0	nelze	
		2 Výnosy příštích období	0	0	0	0	-1	-100	0	nelze	

Příloha č. 12: Horizontální analýza-výkaz zisků a ztrát

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Výroční zprávy 2015-2019).

označení	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT - v tisících Kč	Horizontální analýza (absolutní a relativní změna):							
		rok 2016-2015	v %	rok 2017-2016	v %	rok 2018-2017	v %	rok 2019-2018	v %
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	71837	2,91	-66030	-2,6	161821	6,55	167754	6,37
II.	Tržby za prodej zboží	-6349	-7,9	-2017	-2,73	-2574	-3,57	3562	5,13
A	Výkonová spotřeba (ř. 04+05+06)	-6218	-0,36	-8316	-0,48	18474	1,07	79911	4,58
A	1. Náklady vynaložené na prodané zboží	-4298	-6,58	-2331	-3,82	-6538	-11,14	1484	2,84
A	2. Spotřeba materiálu a energie	28585	2,89	33071	3,25	29629	2,82	22574	2,09
A	3. Služby	-30505	-4,44	-39056	-5,95	-4617	-0,75	55855	9,12
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti	13089	-295,73	-27176	-313,7	-27012	145,91	55341	-121,56
D	Osobní náklady (ř.10+11)	13114	4,36	22990	7,33	45568	13,53	43848	11,47
D	1. Mzdové náklady	9519	4,31	17662	7,66	33726	13,59	33954	12,05
D	2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní N	3595	4,52	5328	6,4	11842	13,38	9894	9,86
D	2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2953	3,94	5127	6,58	11165	13,45	9502	10,09
D	2.2. Ostatní náklady	642	13,66	201	3,76	677	12,22	392	6,3
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	42186	21,75	-48281	-20,45	67672	36,02	51991	20,35
E	1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-8584	-3,54	5186	2,22	18338	7,68	37955	14,76
E	1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku -trvalé	-8584	-3,54	-835	-0,36	30380	13,05	31934	12,13
E	1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku-docházejí	0	nelze	6021	nelze	-12042	-200	6021	-100
E	2. Úpravy hodnot zásob	3917	nelze	-6520	-166,45	5182	-199,08	8457	327,92
E	3. Úpravy hodnot pohledávek	46853	-96,92	-46947	3157,16	44152	-91,16	5579	-130,29
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21+22+23)	-10300	-9,92	-29882	-31,96	32977	51,83	7041	7,29
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-2927	-36,76	1385	27,51	9174	142,9	-928	-5,95
III.	2. Tržby z prodeje materiálu	-7280	-16,27	-12584	-33,59	19878	79,89	-7314	-16,34
III.	3. Jiné provozní výnosy	93	-0,18	-18683	-36,63	3925	12,14	15283	42,16
F	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	-15783	-19,45	-11316	-17,32	90283	167,1	-72479	-50,22
F	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	687	78,87	-1243	-79,78	17778	5643,81	-15052	-83,19
F	2. Zůstatková cena prodaného materiálu	-3905	-15,18	-10926	-50,06	24771	227,3	-6684	-18,74
F	3. Daně a poplatky	-3484	-32,88	-3812	-53,59	4461	135,14	10679	137,58
F	4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	19567	-206,51	-7064	-70	59236	1956,27	-106248	-170,64
F	5. Jiné provozní náklady	-28648	-53,64	11729	47,37	-15963	-43,75	44826	218,4
*	Provozní výsledek hospodaření (ř 01+02 -03-07-08-09-14+20-24)	9400	2,78	-26430	-7,61	-2761	-0,86	19745	6,2
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem								
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	410	46,8	-522	-40,59	2703	353,8	15947	459,97
IV	2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	410	46,8	-522	-40,59	-764	-100	0	nelze
IV	2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	410	46,8	-522	-40,59	2703	353,8	15947	459,97
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	6895	nelze	-8295	-120,3	1388	-99,14	564	-4700
V	Ostatní finanční výnosy	-3644	-31,93	-1516	-19,52	2761	44,16	-1563	-17,34
K.	Ostatní finanční náklady	11839	2321,37	2370	19,19	-11870	-80,64	-2187	-76,76
*	Finanční výsledek hospodaření (ř 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	-21968	-186,52	3887	-38,15	15766	-250,13	16187	171,06
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48)	-12568	-3,59	-22543	-6,68	13185	4,19	35752	10,9
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51+52)	4520	6,61	-13089	-17,96	977	1,63	24813	40,83
L.	1. Daň z příjmů splatná	7836	10,99	-15954	-20,15	10265	16,24	-7453	-10,14
L.	2. Daň z příjmů odložená	-3316	111,8	2865	-45,61	-9288	271,82	32266	-253,96
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř.49-50)	-17088	-6,07	-9454	-3,58	12208	4,79	10939	4,09
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53-54)	-17088	-6,07	-9454	-3,58	12208	4,79	10939	4,09
*	Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	52554	1,97	-100567	-3,7	197688	7,56	192741	6,86